

Signatura: EB 2011/102/R.34/Rev.1  
Tema: 19  
Fecha: 11 mayo 2011  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## Actualización sobre la aplicación del programa de cambio y reforma

### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

**Michael Goon**

Jefe Interino del Departamento de Servicios  
Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: [m.goon@ifad.org](mailto:m.goon@ifad.org)

**Pierre-Justin Kouka**

Director en funciones de la División de  
Recursos Humanos  
Tel.: (+39) 06 5459 2299  
Correo electrónico: [p.kouka@ifad.org](mailto:p.kouka@ifad.org)

**Sirpa Jarvenpaa**

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

##### Envío de documentación:

**Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

Junta Ejecutiva — 102º período de sesiones  
Roma, 10 a 12 de mayo de 2011

---

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. Punto de partida: consolidar el programa de cambio y reforma para cumplir los compromisos previstos para la Octava Reposición</b>	<b>1</b>
<b>III. Programa de cambio y reforma: realizaciones en 2010-2011</b>	<b>4</b>
<b>IV. Conclusiones</b>	<b>11</b>
<b>Anexo</b>	
Marco lógico para la aplicación del programa de cambio y reforma	13

## Abreviaturas y siglas

CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CFO	Oficial Principal de Finanzas
CFS	División de Servicios Financieros y del Contralor
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
EMC	Comité de Gestión Ejecutiva
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
IFI	institución financiera internacional
IMT	equipo directivo del FIDA
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones
PES	sistema de mejora del desempeño
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a medio plazo
SKM	Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

## Resumen

1. Desde que comenzó el proceso de Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA en 2010, el entorno del FIDA ha cambiado. El programa de trabajo de la organización se ha duplicado, lo que ha generado el impulso necesario para adoptar el nuevo modelo operativo del FIDA. Al mismo tiempo, la crisis mundial de los alimentos desencadenada por las subidas de los precios de 2007 y 2008 ha hecho evidente a la comunidad de desarrollo la necesidad impelente de rectificar la situación crónica de financiación insuficiente en el sector agrícola que se venía produciendo desde hace mucho tiempo. Estas transformaciones han renovado la atención hacia la función única que el FIDA desempeña en calidad de única institución financiera internacional (IFI) de las Naciones Unidas así como única IFI cuya labor se centra exclusivamente en el desarrollo agrícola.
2. Asimismo, estos cambios han obligado al FIDA a reconsiderar el modo en que lleva a cabo sus actividades. En consecuencia, el Fondo encargó la realización de una serie de exámenes externos sobre la gestión de sus recursos humanos (con particular atención a la remuneración), sus operaciones financieras, la Política de inversiones del FIDA y, últimamente, los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) de la organización. En diciembre de 2009 el FIDA puso en marcha el programa de cambio y reforma con la finalidad de crear una plataforma institucional eficaz y eficiente que le permitiese conseguir los objetivos previstos en su mandato y los resultados convenidos. Sobre la base de la orientación brindada por los exámenes externos, el programa fue organizado en cinco pilares que se refuerzan entre sí, a saber: i) fortalecimiento de la capacidad de gestión y racionalización de los procesos de adopción de decisiones; ii) intensificación de las reformas de los recursos humanos emprendidas en el marco de la Consulta sobre la Séptima Reposición; iii) fortalecimiento de la gestión financiera; iv) aumento de la transparencia y de la rendición de cuentas, y v) adopción de nuevos instrumentos de asignación y planificación de recursos para alinear los recursos con los objetivos y resultados estratégicos.
3. En el cuadro a continuación se sintetizan las realizaciones del FIDA en 2010 y 2011 en relación con la aplicación del programa. Los planes de aplicación para el período de 2011-2013 se enuncian en el marco lógico que figura en el anexo del presente documento.

**Panorama general de las realizaciones de 2010/2011:  
actualización sobre la aplicación del programa de cambio y reforma**

2010	2011
<p><b>Pilar 1. Fortalecimiento de la capacidad organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abolición del Departamento de Asuntos Externos, que pasó a ser superfluo</li> <li>• Creación de la Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos (SKM)</li> <li>• Asignación de las funciones de políticas del ex Departamento de Asuntos Externos a la SKM y al Departamento de Administración de Programas</li> <li>• Refuerzo de la Vicepresidencia</li> <li>• Creación de una Oficina del Presidente y del Vicepresidente unificada</li> </ul> <p><b>Pilar 2. Intensificación de las reformas de los recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución de ahorros gracias a la racionalización de los derechos de viaje con los organismos de referencia</li> <li>• Consecución de ahorros gracias a la eliminación del componente del seguro por enfermedades no imputables al servicio</li> <li>• Cumplimiento de uno de los compromisos asumidos en el marco de la Consulta sobre la Octava Reposición: examen externo de la estructura de remuneración del FIDA</li> <li>• Finalización de la primera parte del programa de separación voluntaria del servicio</li> <li>• Finalización de la primera fase del programa de jubilación anticipada</li> <li>• Puesta en funcionamiento del tablero de aplicaciones sobre recursos humanos</li> <li>• Establecimiento de recompensas anuales para el personal</li> <li>• Redefinición de los grupos ocupacionales a fin de racionalizar la comparabilidad entre los puestos y crear perfiles de carrera</li> <li>• Examen y modernización del sistema de evaluación de la actuación profesional para incluir un sistema mejorado de retroinformación de 360 grados</li> <li>• Fortalecimiento y racionalización del proceso de contratación</li> </ul> <p><b>Pilar 3. Fortalecimiento de los servicios financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargo del examen externo de las operaciones financieras del FIDA</li> <li>• Encargo del examen externo del Sistema de Préstamos y Donaciones del FIDA</li> <li>• Encargo del examen externo de las políticas de inversiones y de liquidez del FIDA</li> <li>• Establecimiento del Departamento de Operaciones Financieras (FOD)</li> </ul> <p><b>Pilar 4. Transparencia y rendición de cuentas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de mecanismos integradores de adopción de decisiones: Comité de Gestión de las Operaciones, Comité de Gestión Ejecutiva y Equipo Directivo del FIDA</li> <li>• Aprobación de la nueva política de divulgación de documentos</li> <li>• Aseguramiento de la certificación del Código de Conducta por el personal</li> <li>• Adopción del primer Plan a medio plazo (2010-2012)</li> <li>• Revisión de los estatutos de la Oficina de Auditoría y Supervisión</li> </ul> <p><b>Pilar 5. Alineación de los recursos con los objetivos y resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del presupuesto administrativo para 2011 según el método de presupuestación de base cero</li> <li>• Puesta en marcha de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo: Fase 1 - Inventario</li> <li>• Revisión de las directrices para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios</li> <li>• Establecimiento del tablero de gestión de los proyectos</li> <li>• Establecimiento de 29 oficinas en los países</li> <li>• Contratación del personal de las oficinas en los países con contratos del FIDA</li> </ul>	<p><b>Pilar 1. Fortalecimiento de la capacidad organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de las operaciones financieras en el recién establecido FOD a cargo de un Oficial Principal de Finanzas</li> <li>• Establecimiento del Departamento de Servicios Institucionales (CSD) dirigido por un Jefe de departamento</li> <li>• Consolidación de la movilización de recursos en el marco de la recién establecida Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones</li> <li>• Finalización del proceso de contratación para los puestos directivos clave</li> <li>• Realización de la evaluación externa de los sistemas de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) suficiencia de recursos, y examen de las deficiencias</li> </ul> <p><b>Pilar 2. Intensificación de las reformas de los recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del reglamento del personal y de los procedimientos de aplicación, con entrada en vigor en mayo de 2011</li> <li>• Nuevo manual de procedimientos sobre recursos humanos junto con las directrices de aplicación</li> <li>• Acuerdo sobre una hoja de ruta para abordar en el futuro las conclusiones del examen externo sobre remuneración</li> <li>• Diseño, aprobación y ejecución de la segunda fase del programa de jubilación anticipada</li> <li>• Revisión del proceso de mejora del desempeño para su plena automatización</li> <li>• Logro de una función precursora: la Comisión de Administración Pública Internacional ha modificado la metodología aplicada en la encuesta sobre el sueldo del personal del cuadro de servicios generales</li> <li>• Establecimiento de un equipo de trabajo sobre reforma de los recursos humanos</li> <li>• Creación de una página web interactiva sobre reforma de los recursos humanos</li> <li>• Inicio del proceso de auditoría de las funciones del personal del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales, así como de los consultores</li> </ul> <p><b>Pilar 3. Fortalecimiento de los servicios financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de un Oficial Principal de Finanzas</li> <li>• Establecimiento de una Dependencia de Presupuesto</li> <li>• Puesta en marcha del proceso de sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones: revisión de la organización de los proyectos</li> <li>• Adopción de procedimientos financieros revisados</li> <li>• Realización de un examen de la Política de inversiones del FIDA y declaración sobre la Política de inversiones</li> <li>• Establecimiento y aplicación de un sistema de gestión del riesgo institucional</li> </ul> <p><b>Pilar 4. Transparencia y rendición de cuentas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una Oficina de Ética</li> <li>• Consolidación de la certificación del Código de Conducta del FIDA para los directores y el personal de las categorías superiores</li> <li>• Puesta en marcha del segundo Plan a medio plazo (2011-2013)</li> <li>• Diseño del nuevo marco de rendición de cuentas</li> </ul> <p><b>Pilar 5. Alineación de los recursos con los objetivos y resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión a mitad de período del presupuesto y reasignaciones presupuestarias</li> <li>• Puesta en marcha de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo: auditoría de las funciones</li> <li>• Manual para las oficinas del FIDA en los países</li> <li>• Marco de continuidad de las operaciones</li> <li>• Puesta en marcha del examen de los procesos operativos para determinar oportunidades de aumento de eficiencia y eficacia en las operaciones</li> </ul>

# Actualización sobre la aplicación del programa de cambio y reforma

## I. Introducción

1. En el presente informe se exponen los progresos hechos en la aplicación del programa de cambio y reforma emprendido por la dirección del FIDA en 2009 con la finalidad de crear una plataforma institucional eficaz y eficiente que permitiese al Fondo cumplir los compromisos operacionales e institucionales asumidos. El programa consolidaba las medidas concebidas por el FIDA para concretar los compromisos contraídos en el marco de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, en particular, la ampliación del programa de préstamos y donaciones. En el informe también se traza un esquema de aplicación del programa de cambio y reforma articulado en un marco lógico a medio plazo, que facilita el seguimiento de las realizaciones que se vayan consiguiendo en relación con los cinco componentes ("pilares") del programa, en función de las metas, los objetivos y los fines.
2. En la sección II del informe se expone el programa de cambio y reforma consolidado, que será útil a las partes interesadas para comprender el contexto y la secuencia de los cinco pilares de cambio, así como el modo en que se interrelacionan. En la sección III se examinan los logros conseguidos en 2010 y 2011 en el marco de cada pilar, mientras que en la sección IV, que concluye el informe, se hace referencia al marco lógico a medio plazo en el que se enuncian las medidas que aún deben ultimarse en el marco del programa.

## II. Punto de partida: consolidar el programa de cambio y reforma para cumplir los compromisos previstos para la Octava Reposición

3. Los miembros de la Consulta sobre la Octava Reposición otorgaron al FIDA su voto de confianza masivo por la función inequívoca y contundente que el Fondo desempeña en la esfera del desarrollo agrícola y rural. Esta función está definida en el artículo 2 del Convenio Constitutivo del FIDA, que se cita a continuación:
 

"El objetivo del Fondo consistirá en movilizar recursos financieros adicionales que estén disponibles en condiciones de favor a fin de fomentar la agricultura en los Estados Miembros en desarrollo. Para alcanzar esta meta, el Fondo financiará principalmente proyectos y programas destinados en forma expresa a iniciar, ampliar o mejorar los sistemas de producción de alimentos y a reforzar las políticas e instituciones en el marco de las prioridades y estrategias nacionales, teniendo en cuenta: la necesidad de incrementar la producción de alimentos en los países más pobres que tienen déficit alimentario; el potencial de aumento de esa producción en otros países en desarrollo; la importancia de mejorar el nivel de nutrición de las poblaciones más pobres de los países en desarrollo, así como sus condiciones de vida."
4. El FIDA ha adoptado las siguientes medidas dirigidas a fortalecer su capacidad para defender los intereses de los pequeños productores de los países en desarrollo en el ámbito internacional: i) ha revisado su modelo operativo; ii) está realineando la utilización de sus recursos a fin de atender la demanda de llevar a cabo un programa de préstamos y donaciones ampliado sin por ello incrementar el presupuesto administrativo, y iii) ha emprendido varias iniciativas que le permitirán convertirse en una institución más ágil, eficaz y eficiente, de manera de seguir siendo un asociado de desarrollo valioso y codiciado, y respetado por su nivel de competencia en su esfera de competencia específica, es decir, la reducción de la pobreza.

5. A fin de llevar a cabo los procesos de examen institucional con el debido rigor, el FIDA encargó a entidades externas la realización de una serie de exámenes y evaluaciones sobre la gestión de los recursos humanos —con atención especial a la remuneración—, las operaciones financieras del FIDA, la Política de inversiones del FIDA, las cuestiones de género y, más recientemente, los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) del FIDA.
6. Como se indica en el gráfico 1, el programa de cambio y reforma se compone de iniciativas de reforma complementarias enmarcadas en cinco pilares, cada uno de los cuales afianza los conocimientos adquiridos en el proceso de reforma, a saber: i) fortalecimiento de la capacidad de gestión y racionalización de los procesos de adopción de decisiones; ii) intensificación de las reformas de los recursos humanos emprendidas en el marco de la Séptima Reposición; iii) fortalecimiento de la gestión financiera; iv) aumento de la transparencia y de la rendición de cuentas, y v) adopción de nuevos instrumentos de asignación y planificación de recursos para alinear los recursos con los objetivos y resultados estratégicos.

Gráfico 1

**Pilares del programa de cambio y reforma**



**Pilar 1. Fortalecimiento de la capacidad organizativa**

7. En 2010 la dirección emprendió una reconfiguración de las funciones del personal directivo superior, dividida en dos fases, con la finalidad de aumentar la capacidad global del FIDA en materia de gestión. En el marco de la segunda fase de este proceso, en 2011, el FIDA implantó una nueva estructura orgánica, tras tener presentes las conclusiones formuladas en el examen externo de las operaciones financieras del FIDA. Al igual que en la primera fase de la reconfiguración, las metas generales para la segunda fase tienen el propósito de asegurar que el FIDA siga siendo una organización basada en los resultados, capaz de conseguir resultados concretos y un impacto mayor sobre el terreno mediante los proyectos y programas que financia.

**Pilar 2. Intensificación de las reformas de los recursos humanos**

8. Al prolongar la aplicación del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, que se había derivado de las recomendaciones formuladas en la evaluación externa independiente del FIDA (2005), la Consulta sobre la Octava Reposición pidió al FIDA que consolidara las reformas de los recursos

humanos y creara un sistema de gestión eficiente y sostenible en esa materia. A medio plazo, la realineación de los recursos humanos para que sirvan de apoyo a las operaciones en los países es un objetivo primordial de la reforma de los recursos humanos del FIDA, como también lo es asegurar el control sobre el volumen, la calidad y el valor agregado de su fuerza de trabajo.

### **Pilar 3. Fortalecimiento de los servicios financieros**

9. A medida que su programa de préstamos y donaciones aumenta, el Fondo debe afrontar dos retos fundamentales en relación con la gestión financiera: en primer lugar, garantizar que la gestión de sus recursos internos secunde plenamente el aumento del programa de préstamos y donaciones y, al mismo tiempo, salvaguardar la solidez financiera de la organización, y en segundo lugar, cerciorarse de que dispone de la capacidad necesaria para movilizar y gestionar instrumentos innovadores de movilización de recursos.
10. Con objeto de hacer frente a estos desafíos la dirección encargó la realización del examen externo de las prácticas y capacidades de gestión financiera vigentes en el Fondo. Dicho examen dio lugar a varias recomendaciones importantes, cuya aplicación está en marcha. Una de las más decisivas consistió en la propuesta de establecer un departamento de operaciones financieras con la finalidad de reunir las operaciones financieras bajo un único departamento, y un departamento de servicios institucionales, que abarcara las funciones administrativas del Fondo, con dos propósitos generales comunes, a saber:
  - crear un polo de operaciones financieras sólido y de gran profesionalidad, y
  - racionalizar los servicios institucionales del FIDA.

### **Pilar 4. Transparencia y rendición de cuentas**

11. La dirección ha establecido un firme mecanismo institucional de adopción de decisiones, que favorece la intervención de todas las funciones del Fondo en las decisiones de carácter institucional y operacional de la organización. Gracias al carácter integrador del proceso de adopción de decisiones se han producido cambios considerables que se han concretado en una mayor transparencia y rendición de cuentas, la facilitación de la toma de decisiones y, conforme a las previsiones del personal directivo, una mejor calidad de las decisiones y orientaciones adoptadas.
12. La dirección, consciente de crear un marco de rendición de cuentas reforzado y más transparente, procedió a preparar un plan a medio plazo orientado a la consecución de objetivos, con objeto de asignar las distintas líneas de responsabilidad y fomentar una cultura de responsabilización que se reflejara en los planes de trabajo y en las conversaciones sobre el desempeño.

### **Pilar 5. Alineación de los recursos con los objetivos y resultados**

13. El quinto pilar trasciende a los demás pilares del programa de cambio y reforma; los instrumentos que prevé van dirigidos a alcanzar la meta general de la dirección, consistente en cumplir los compromisos asumidos en el marco de la Octava Reposición con un incremento mínimo de los gastos administrativos. Al mismo tiempo, la dirección está trabajando para situar al FIDA de cara al período posterior a 2015, es decir, el plazo límite para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); para ese entonces, el sector rural y los pequeños productores de los países en desarrollo deberán estar incorporados en los programas a largo plazo sobre seguridad alimentaria sostenible.

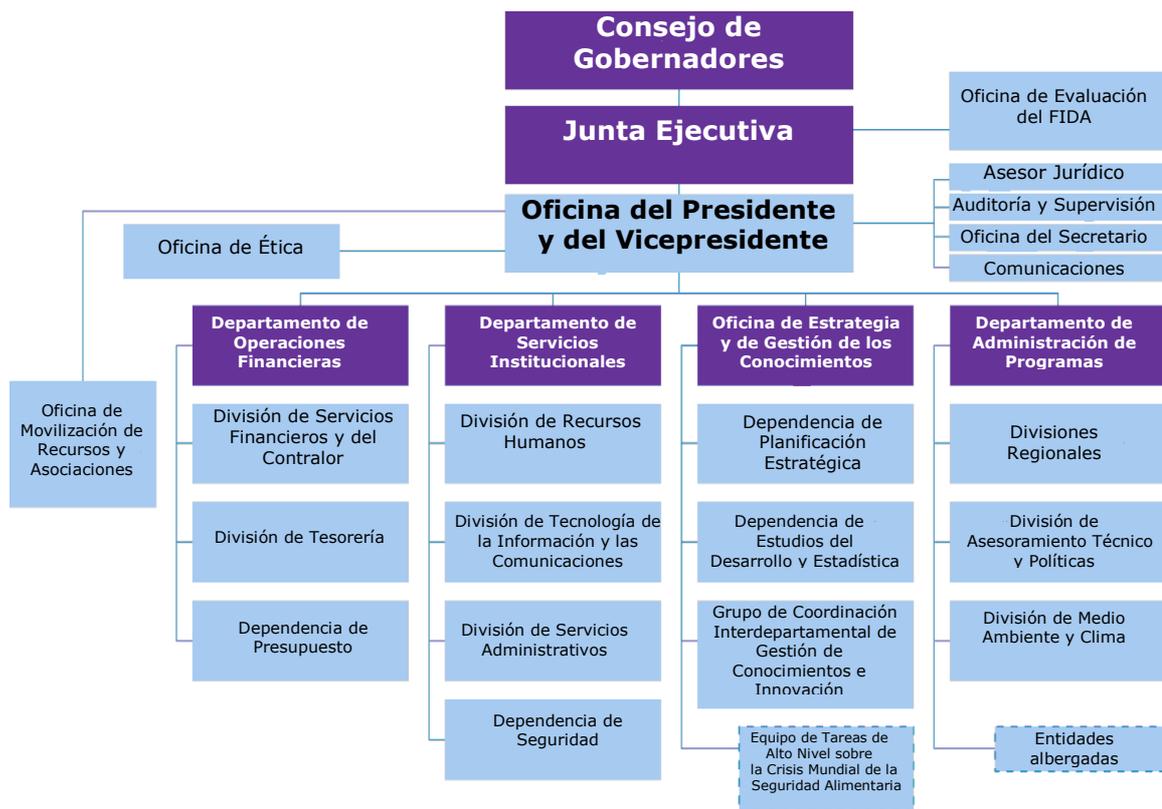
### III. Programa de cambio y reforma: realizaciones en 2010-2011

14. La dirección ha dado comienzo a un programa de consulta y comunicación que abarca a la dirección y el personal del FIDA, así como a los órganos rectores de la institución y organizaciones afines, con objeto de asegurar que en la puesta en práctica de las iniciativas previstas en el marco de los cinco pilares del programa de cambio y reforma se puedan aprovechar las opiniones de un grupo amplio de partes interesadas. El FIDA ha instituido un equipo de trabajo para dirigir e impulsar las iniciativas de reforma mediante un plan y calendario de ejecución, otorgando gran prioridad a las consultas y la atenuación de riesgos. El equipo de trabajo ha creado una página web interactiva sobre recursos humanos, que constituye un foro público para plantear y compartir preguntas y comentarios acerca de la reforma de los recursos humanos. El grupo se reúne a menudo con el Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal y ha entablado firmes relaciones con sus organizaciones afines para dialogar sobre el proceso de cambio. Durante la aplicación del programa de cambio y reforma, el grupo de trabajo recurrirá a las estructuras de adopción de decisiones vigentes en el FIDA, en particular el Comité de Gestión Ejecutiva y el Comité de Gestión de Operaciones, a fin de fomentar la participación de los directores y el personal de todas las divisiones en el proceso de cambio.

#### **Pilar 1. Fortalecimiento de la capacidad organizativa**

15. En la segunda fase de la reconfiguración de las funciones del personal directivo superior prosiguieron los esfuerzos iniciados en diciembre de 2009 a fin de ajustar las funciones y modificar las disposiciones sobre rendición de cuentas para hacer del Fondo una organización más eficiente, eficaz y ágil. Esto puso de relieve el compromiso renovado del personal directivo hacia el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los órganos rectores del Fondo, y creó las condiciones para ejecutar el programa de reforma más a fondo, en particular en lo relativo a la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera y las funciones de planificación estratégica y gestión de los conocimientos. El nuevo organigrama del FIDA, que entró en vigor el 1 de enero de 2011, comprende las modificaciones siguientes:
- **Fortalecimiento** de la Oficina del Presidente y del Vicepresidente mediante el nombramiento de un vicepresidente con responsabilidades claras y la unificación de la oficina a las órdenes de un director común.
  - **División** del ex Departamento de Finanzas y Administración en, por una parte, un Departamento de Operaciones Financieras dedicado, encabezado por el Oficial Principal de Finanzas, cuyo cometido es reforzar la gestión financiera, hacer frente a los nuevos problemas financieros y desarrollar la capacidad para ocuparse de formas innovadoras de financiación y, por la otra, un Departamento de Servicios Institucionales separado, a fin de encabezar las reformas de los recursos humanos y velar por una movilización más eficaz de las TIC, que constituyen el eje fundamental para la eficiencia en las operaciones de cualquier organización.
  - **Sustitución** de la ex División de Políticas y Planificación Estratégica y del ex Departamento de Asuntos Externos por una Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos (SKM) dedicada, a cargo del Estratega Principal de Desarrollo, cuya labor se centra en fortalecer la capacidad del FIDA para formular estrategias a medio y largo plazo y promover políticas a nivel mundial, fomentar la capacidad analítica del FIDA y promover un mayor intercambio de los conocimientos dentro y fuera de la organización.

Gráfico 2  
Organigrama del FIDA, 2011



- **Fortalecimiento** del Departamento de Administración de Programas (PMD) mediante la creación de la División de Medio Ambiente y Clima; la potenciación de la capacidad de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas, con impacto directo en la calidad de los programas; la consolidación del marco de ejecución de programas gracias a una presencia más generalizada en los países, y la reducción de los gastos generales reasignando recursos anteriormente destinados al Departamento de Asuntos Externos a favor de una gestión más ágil a nivel institucional.
  - **Robustecimiento** de la independencia de la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE) de conformidad con las constataciones del examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA, que comporta la alineación de las prácticas de la IOE con las mejores prácticas de las instituciones hermanas, y la elaboración de un sistema de retroinformación válido que afiance los esfuerzos del FIDA como institución de aprendizaje.
  - **Establecimiento** de una nueva Oficina de Ética encargada de contribuir a forjar una cultura ética duradera, defender la función de observancia de los principios éticos, promover normas de integridad, diseñar y gestionar el programa del FIDA de ética y lucha contra el acoso, salvaguardar el Código de Conducta y los valores fundamentales del FIDA y examinar y tratar las denuncias de conducta indebida y acoso.
16. A lo largo de 2011 se procederá a afianzar estas transformaciones en la organización con los siguientes objetivos: i) dar mayor firmeza a las operaciones financieras del FIDA e inculcar medidas más eficaces de mitigación de riesgos y de aprovechamiento de las oportunidades, con mayor hincapié en la eficiencia;

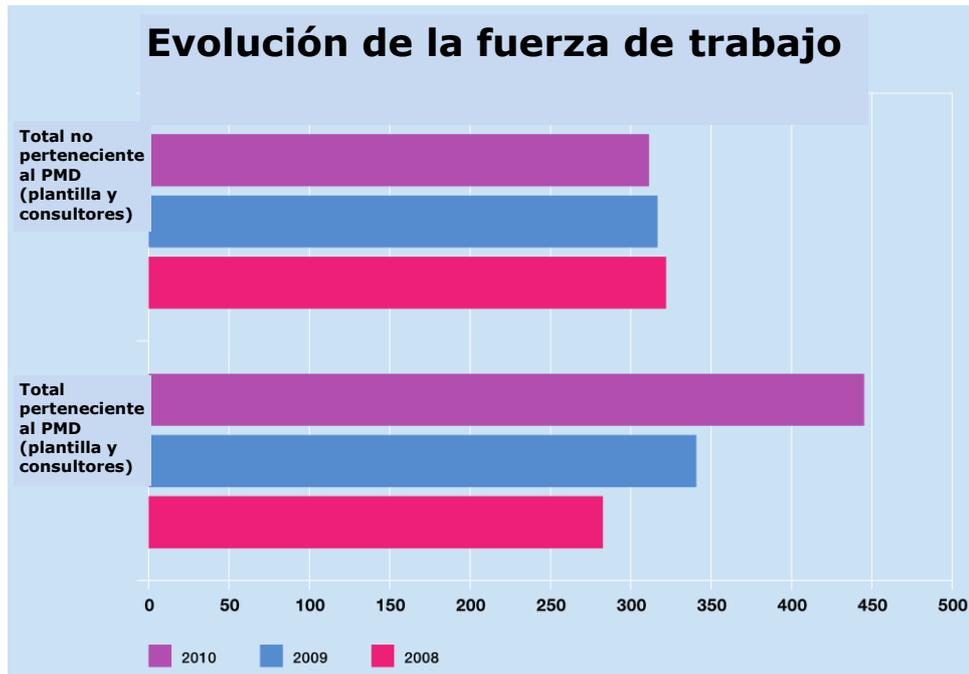
ii) consolidar el proceso de elaboración de informes financieros en el FIDA para asegurar la presentación puntual de información financiera exacta, a fin de ayudar al personal directivo superior a tomar decisiones; iii) utilizar eficazmente la tecnología de la información y la automatización, velando por que los procesos operativos y las fases de aprobación agreguen valor y asignen las responsabilidades de manera apropiada; iv) maximizar la planificación de los recursos institucionales, entre otras cosas mediante la coordinación de los sistemas y la gestión de los préstamos y donaciones para prestar apoyo a las operaciones del FIDA; v) alinear con mayor precisión los recursos administrativos con las necesidades y los resultados operacionales del FIDA, conforme a lo establecido en el mandato del Fondo y en virtud de los compromisos asumidos para el período de la Octava Reposición, y vi) afianzar la orientación destinada a la estrategia del FIDA de presencia en los países, aumentar la escala de las iniciativas y revisar el marco de gestión de los resultados del Fondo. El FIDA tiene que afrontar el reto de satisfacer la demanda cada vez mayor de su programa de préstamos y donaciones y, a la vez, trabajar bajo las distintas limitaciones financieras del contexto económico mundial procurando lograr un equilibrio entre el aumento de eficiencia y la necesidad de recursos adicionales.

17. Las nuevas oficinas establecidas en el ámbito de la segunda fase del proceso de reconfiguración se han financiado mediante las ganancias obtenidas tras la reorganización de puestos directivos existentes y los ahorros generados por el proceso de reforma, que dio lugar a una mayor concentración de las operaciones en función de sus mandatos estratégicos. La reorganización presenta un costo adicional limitado de USD 79 486. En términos generales, se prevé que la reconfiguración se traducirá en aumentos de eficiencia en los costos administrativos del personal directivo superior.

**Pilar 2. Intensificación de las reformas de los recursos humanos**

18. En el marco del programa de cambio y reforma se recurre a la planificación estratégica de la fuerza de trabajo (que empezó a realizarse en 2010) como plataforma apropiada para garantizar la alineación de los recursos humanos del FIDA con las nuevas necesidades operativas. En el gráfico 3 se exponen los considerables avances hechos hacia esa dirección. Además, el FIDA ha asumido la responsabilidad directa por el diseño y la supervisión de los proyectos que financia en el marco del nuevo modelo operativo. Este hecho ha mejorado notablemente la eficiencia en la ejecución de los proyectos del FIDA, como se hace constar en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA de 2010, elaborado por la IOE, así como en otros estudios multilaterales. Con miras a facilitar ulteriormente la labor del FIDA en los países y mejorar la eficacia, el porcentaje de la fuerza de trabajo que se dedica a las operaciones está creciendo debido a la creación de las oficinas en los países. Actualmente el FIDA supervisa el 90% de unos 250 proyectos, la mitad de los cuales están supervisados por las oficinas en los países, razón por la cual esas oficinas son ahora parte integrante del modelo operativo y la organización del FIDA.

Gráfico 3  
Realineación en la evolución de la fuerza de trabajo



19. El FIDA ha cumplido plenamente una serie de compromisos asumidos durante la Consulta sobre la Octava Reposición, como la evaluación externa que mandó a realizar sobre el sistema de incentivos basado en los resultados y el sistema de remuneración y prestaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) de las Naciones Unidas. En el ámbito de esta evaluación, el FIDA ha llevado adelante exitosamente su compromiso de servir de emplazamiento piloto, o laboratorio, para introducir cambios en el sistema de las Naciones Unidas puesto que, como resultado directo de la evaluación externa financiada por el FIDA, la CAPI ha modificado la metodología que aplica en la encuesta sobre el sueldo del personal del cuadro de servicios generales mediante la incorporación de otros empleadores como base de comparación.
20. Además, el Fondo está consolidando las reformas de los recursos humanos mediante las siguientes iniciativas:
- **Revisión del reglamento de personal y los procedimientos de aplicación**, dirigidos a alinear el reglamento con las mejores prácticas adoptadas en instituciones hermanas. El FIDA ha dispuesto que el reglamento entre en vigor el 1 de junio de 2011, tras extensas consultas con el personal y el Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal.
  - **Introducción de un sistema electrónico de gestión del desempeño propiamente dicho**, con la meta primordial de mejorar el desempeño del personal y de alinear en mayor medida las competencias con los objetivos. El FIDA puso en marcha este sistema en 2011, en el cual se han incorporado las enseñanzas extraídas del ciclo de evaluación de 2010 sobre mejora del desempeño.
  - **Varios proyectos de tecnología de la información**, con miras a acelerar los procesos ordinarios relacionados con los recursos humanos, por ejemplo la contratación de personal y consultores, que el FIDA está poniendo en marcha. A fin de hacer avanzar ulteriormente el desarrollo de la TIC, el FIDA ha encargado una evaluación externa de la demanda y oferta de sus servicios de TIC.

- **La primera fase del programa de separación voluntaria del servicio** se llevó a cabo en 2009 con resultados desiguales, por lo que se procedió, mediante un nuevo diseño, a concebir un programa de jubilación anticipada para la segunda fase, que recoge lo aprendido hasta ahora en el intento de hacer coincidir las necesidades operativas del FIDA con las competencias necesarias.
- **Una evaluación externa de la gestión de los recursos humanos del FIDA**, cuyas conclusiones preliminares, presentadas a la Junta Ejecutiva en su 101º período de sesiones de diciembre de 2010, indicaron que el sistema de remuneración del personal de apoyo del FIDA resulta costoso y no facilita la flexibilidad necesaria para la gestión de los profesionales básicos. Más concretamente, en el estudio se llegó a las siguientes conclusiones: i) la remuneración y las prestaciones del personal de cuadro orgánico y del personal directivo superior están muy por debajo de las de otras IFI; ii) la remuneración y las prestaciones del personal del cuadro de servicios generales de Roma son elevados cuando se les compara con las de otras IFI, y iii) la proporción entre personal de apoyo y personal del cuadro orgánico es excesiva.
- **Hoja de ruta para el futuro.** Mediante ulteriores consultas con la Junta Ejecutiva y el personal, el FIDA ha ideado una hoja de ruta para abordar las conclusiones del examen externo. La dirección ha adoptado diversas medidas, entre las que figuran las siguientes: i) congelación de los aumentos de sueldo para el personal de apoyo en 2011; ii) congelación de la contratación de personal de servicios generales, excepto mediante concursos internos, y iii) prosecución de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo a fin de alinear los recursos humanos con los objetivos.
- **Auditoría de las funciones**, que el FIDA está realizando con arreglo a una hoja de ruta y que abarcará a todos los miembros de la plantilla (cuadro orgánico y servicios generales) y los consultores. Este proceso estará vinculado a un plan estratégico mejorado y más coherente de la fuerza de trabajo.
- **Análisis de las posibilidades dentro y fuera del ámbito del modelo de remuneración y prestaciones de la CAPI**, recurriendo como punto de referencia al modelo de banco de desarrollo regional por lo que se refiere al personal del cuadro orgánico, y al modelo del Banco Mundial en Roma para el personal de servicios generales.<sup>1</sup> Este proceso incluirá un examen de las perspectivas jurídicas, la transición de contratos, los derechos adquiridos y las opciones de jubilación.
- **Contratación de personal directivo y de categoría superior.** A finales de 2010 el FIDA emprendió una campaña de contratación para seleccionar a siete miembros del personal directivo y de categoría superior en el ámbito del proceso de reconfiguración orgánica. Hasta la fecha, en 2011, el FIDA ha designado al Oficial Principal de Finanzas, el Jefe del Departamento de Servicios Institucionales, el Estratega Principal de Desarrollo, el Contralor y Director de la Oficina de Servicios

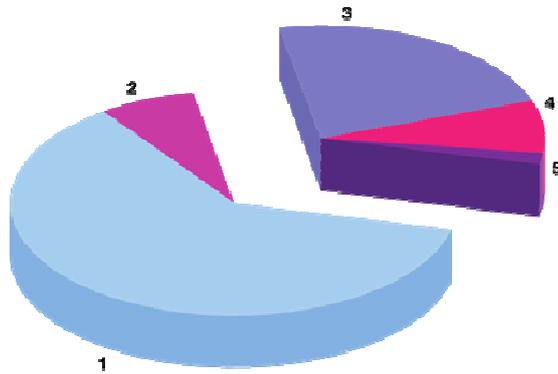
<sup>1</sup> Birches Umea, *Final report on IFAD's Compensation and Benefit Package* (informe final sobre el plan de remuneración y prestaciones del FIDA), noviembre de 2010. Segunda opción: modelo de referencia: IFI regional, que prevé un sistema de sueldo básico global simplificado en el cual se eliminan los subsidios por costo de vida y vivienda, aplicando la media de los cinco bancos de desarrollo regionales, y el mantenimiento de las normas sobre personas a cargo; sueldos del personal de contratación local basado en una escala modificada del Banco Mundial en Roma, y la adopción de un plan de pensiones de contribución establecida plenamente transferible.

Financieros, el Director de la Oficina de Auditoría y Supervisión, el Director de la División de Recursos Humanos, y el Gerente de Presupuesto. Dos de estos puestos se han cubierto con candidatos internos.

### **Pilar 3. Fortalecimiento de los servicios financieros**

21. A partir del 1 de enero de 2011, el FIDA estableció un departamento dedicado exclusivamente a las operaciones financieras bajo la dirección del Oficial Principal de Finanzas, que consolida las operaciones financieras dentro de un único departamento, y comprende la División de Servicios Financieros y del Contralor, la División de Tesorería y la Dependencia de Presupuesto recién creada, a cargo de un gerente del presupuesto de categoría P-5, que asumirá la responsabilidad de importantes medidas de reforma para perfeccionar la preparación y ejecución del presupuesto. Asimismo estableció el Departamento de Servicios Institucionales (CDS), que comprende la División de Recursos Humanos, la División de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la División de Servicios Administrativos y la Dependencia de Seguridad.
22. Las metas específicas de la segunda fase de la reconfiguración son: i) concentrar las operaciones financieras del FIDA e instaurar una mitigación de los riesgos y un aprovechamiento de las oportunidades más eficaz, entre otras cosas, intensificando el acento puesto en la eficiencia; ii) consolidar la presentación de informes financieros en el FIDA con objeto de presentar información financiera precisa al personal directivo superior de manera oportuna para que adopte decisiones; iii) promover un uso eficaz de la tecnología de la información y la automatización, velando por que en los procesos operativos y las etapas de aprobación se agregue valor y se asignen las responsabilidades adecuadamente; iv) maximizar la planificación de recursos institucionales, por ejemplo mediante la coordinación de sistemas y la gestión de préstamos y donaciones para prestar apoyo a las operaciones del FIDA, con miras a que sean más beneficiosas para los pequeños agricultores y el desarrollo agrícola en el ámbito del mandato del Fondo, y v) alinear los recursos administrativos de modo más preciso con las necesidades operacionales y los resultados del Fondo, conforme a la definición establecida en el mandato del Fondo y los compromisos asumidos en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.
23. El FIDA reforzará la gestión financiera todavía más con la puesta en práctica de un proyecto de sustitución para renovar el sistema de préstamos y donaciones que está desfasado —un resultado importante será el establecimiento de un **sistema electrónico de desembolsos**—, y una serie de iniciativas para reorganizar los procesos operativos financieros, en particular los relacionados con el manejo de los desembolsos.
24. Gracias a la aplicación continua de un planteamiento presupuestario de base cero, reforzado por la revisión del presupuesto a mitad de año y unos procesos de preparación del presupuesto consolidados, el FIDA ha sido capaz de garantizar que una proporción mayor de los recursos del Fondo se destinen al logro de resultados sobre el terreno, y que se avance en la labor de presupuestación basada en los resultados. Como se muestra en el gráfico 4, en el presupuesto para 2011 se dedican dos terceras partes (61,4%) de los recursos administrativos de 2011 directamente al logro de la reducción de la pobreza sobre el terreno.

Gráfico 4  
Presupuesto basado en los resultados para 2011



#### Recursos/Resultados

1. 61,4% → Reducción de la pobreza sobre el terreno
2. 7,0% → Marco normativo nacional/internacional para la reducción de la pobreza
3. 22,6% → Plataforma de servicios eficaz y eficiente
4. 7,5% → Órganos rectores eficaces y eficientes
5. 1,5% → Otros

#### Pilar 4. Transparencia y rendición de cuentas

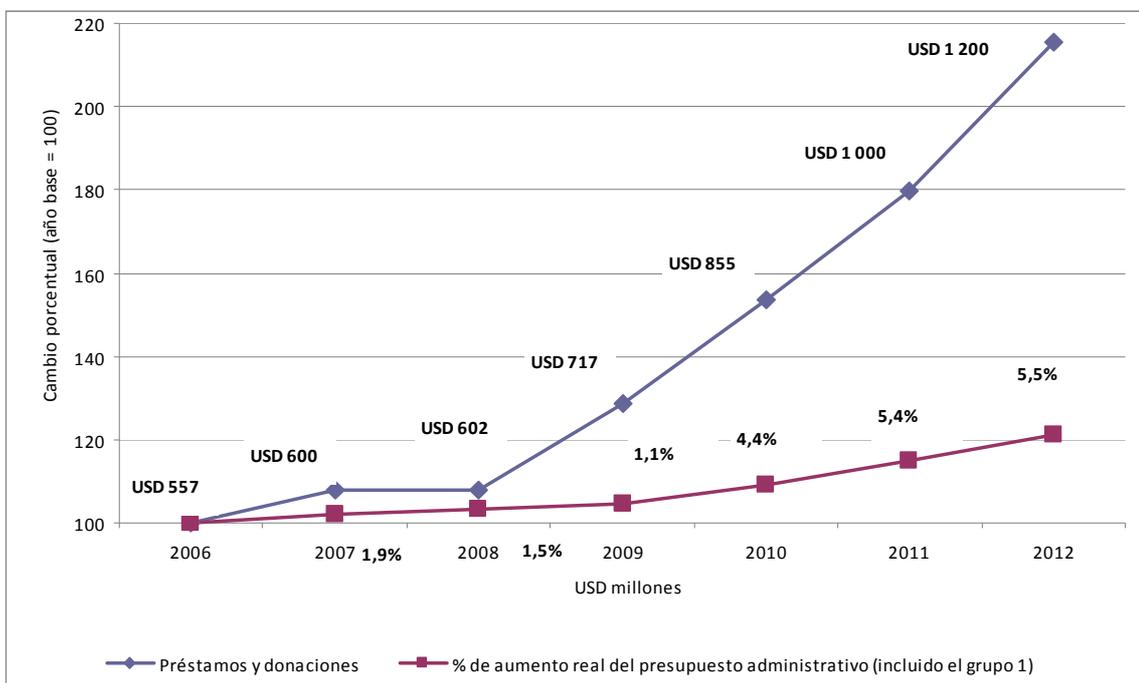
25. Las medidas adoptadas por la dirección para mejorar la transparencia del FIDA son las siguientes:
- i) una nueva política de divulgación de documentos del FIDA, que entrará en vigor en 2012 —parecida a la de las instituciones hermanas del FIDA—, basada en el concepto de “presunción de divulgación plena”, que permite la divulgación pública de los documentos del FIDA en la mayor medida de lo posible y establece una política y unos procedimientos para la divulgación de los documentos no divulgados con anterioridad previa solicitud;
  - ii) un plan a medio plazo del FIDA para 2010-2012: un plan trienal eslabonado en el que se detallan plenamente los programas anuales de trabajo, los resultados y la asignación de recursos financieros y humanos, y
  - iii) la certificación del Código de conducta del FIDA por el personal del FIDA para evitar cualquier conflicto de intereses derivado de las actividades privadas de los funcionarios del FIDA y generar una cultura de transparencia y comportamiento ético.
26. Con respecto al marco de rendición de cuentas del FIDA, las medidas adoptadas por la dirección incluyen: i) la preparación de un nuevo marco de rendición de cuentas en el que se especifiquen las responsabilidades del personal directivo y los restantes miembros del personal; ii) una versión revisada del estatuto de la Oficina de Auditoría y Supervisión en la que se refuerza y aclara la función de la oficina con respecto a los mecanismos de rendición de cuentas al Comité de Auditoría y la dirección y que alinea las prácticas de la oficina con los mejores estándares del sector; iii) el Plan a medio plazo en el que se detallan las líneas de rendición de cuentas en la ejecución del programa de trabajo y la utilización de los recursos del FIDA, y iv) la creación de la Oficina de Ética, que fomentará el comportamiento ético del personal y promoverá la adhesión a los valores fundamentales del Fondo y al Código de conducta.

### Pilar 5. Alineación de los recursos con los objetivos y los resultados

27. La dirección ha introducido nuevos instrumentos para garantizar una alineación completa de los recursos financieros y humanos con los objetivos estratégicos y los resultados. Además del Marco Estratégico (2011-2015), en el que se ofrecen orientaciones generales, y el marco de medición de resultados, en el que se establecen los objetivos de gestión operacionales e institucionales, la dirección ha introducido en el marco del Plan a medio plazo lo siguiente: i) un sistema de presupuestación basada en los resultados mediante el que los recursos del FIDA se asignan para alcanzar grupos de resultados, y ii) una planificación estratégica de la fuerza de trabajo mediante la cual se distribuye al personal del FIDA para obtener los resultados institucionales y de desarrollo previstos. Estos instrumentos han permitido al FIDA llevar a la práctica un programa de trabajo ampliado con un aumento mínimo de los recursos administrativos, como se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5

#### Ampliación de los préstamos y donaciones del FIDA y cambios en el presupuesto administrativo



28. Con el refuerzo de estos instrumentos y la aplicación de las recomendaciones de la auditoría de 2010, la dirección ha establecido un marco general de continuidad de las operaciones, y ha designado equipos de coordinación para garantizar que las actividades sigan adelante en caso de interrupciones imprevistas por cualquier motivo, por ejemplo, desastres naturales o disturbios civiles. Por último, en respuesta al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, la dirección ha iniciado una revisión exhaustiva de los procesos operativos de la institución con miras a determinar sistemáticamente oportunidades para funcionar de manera más eficiente y eficaz.

## IV. Conclusiones

29. El FIDA ha avanzado firmemente en el cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la Octava Reposición. En 2010 el Fondo llevó a cabo exitosamente el programa de préstamos y donaciones para el primer año, por una cuantía de USD 855 millones, lo que representa un incremento del 19% respecto de 2009, último año del período de la Séptima Reposición. Los niveles de desembolsos también han aumentado y las cancelaciones han disminuido, con lo que la entrega de la ayuda financiera y técnica ha sido más rápida.

30. Los éxitos del FIDA también plantean nuevos desafíos a medida que el Fondo sigue movilizando recursos para respaldar el desarrollo agrícola y rural y ampliar el alcance de sus operaciones para provocar un impacto más amplio en la reducción de la pobreza. Aunque se han registrado mejoras en los resultados del FIDA relativos a la sostenibilidad y la eficiencia, es preciso prestar una atención concertada a estos resultados, puesto que sufren un cierto retraso en relación con otros objetivos de desempeño. Estas son las esferas en las que el FIDA tiene que fortalecerse para mantener su eficacia institucional y seguir aumentándola y para alcanzar los objetivos institucionales que se ha propuesto.
31. La dirección del FIDA está firmemente decidida a aplicar el programa de cambio y reforma al completo para que el FIDA pueda mejorar su capacidad y llevar a la práctica el programa de trabajo ampliado con el alto grado de calidad determinado en el marco de los resultados institucionales y los resultados convenidos para la reducción de la pobreza.
32. A fin de garantizar que el FIDA siga avanzando firmemente en la consecución de las metas propuestas, que se definen en el programa de cambio y reforma, se ha elaborado un plan de ejecución detallado que se presenta en el anexo en forma de marco lógico a medio plazo. En él se establecen las medidas que el FIDA adoptará para llevar a la práctica las iniciativas en el ámbito de cada pilar.
33. El programa de cambio y reforma abarca desde las responsabilidades de gestión a las operaciones sobre el terreno pasando por la administración, y será preciso que el Fondo en su conjunto tome parte en su aplicación. El programa, cuyo objetivo es confirmar al FIDA como una institución ágil y eficiente, tendrá un impacto tangible en los resultados que el FIDA genera sobre el terreno. De cara al futuro, para mantener los resultados de la reforma, el FIDA seguirá incorporando sin tregua los conocimientos adquiridos y las enseñanzas extraídas de la aplicación del programa de cambio y reforma, no solo para instigar una cultura de aprendizaje constante, sino también para asegurarse de que se fije como objetivo los mayores logros que puede alcanzar en cuanto institución.

# Marco lógico para la aplicación del programa de cambio y reforma

## Pilar 1. Fortalecimiento de la capacidad de organizativa

Meta	Objetivos	Iniciativas/productos principales			Supuestos/riesgos
		2011	2012	2013	
<p>Fortalecimiento de la capacidad de gestión general para que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>el FIDA se convierta en una organización más eficiente, eficaz y ágil</li> <li>el FIDA siga siendo una organización basada en los resultados capaz de obtener resultados concretos y un mayor impacto sobre el terreno gracias a los proyectos y programas que financia</li> </ul>	<p>Realineación y racionalización de las funciones de apoyo del FIDA</p>	<p>Consolidación de la gestión financiera con la creación de un Departamento de Operaciones Financieras (FOD), dirigido por un Oficial Principal de Finanzas (CFO)</p>	<p>Refuerzo adicional de la función, responsabilidades y funcionamiento del FOD</p> <p>- estrategia para el FOD</p>	<p>Aplicación de las reformas a nivel de división, asegurando unas competencias sólidas y la alineación de los recursos con los resultados previstos en las divisiones</p>	<p><u>Supuesto(s)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo del Comité de Gestión Ejecutiva (EMC)</li> <li>Capacidad de atraer a buenos candidatos</li> </ul> <p><u>Riesgo(s)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio</li> </ul>
		<p>Racionalización de los servicios institucionales del FIDA con la creación de un Departamento de Servicios Institucionales (CSD) dirigido por un Jefe del CSD</p>	<p>Refuerzo adicional de la función, responsabilidades y funcionamiento del CSD</p> <p>- estrategia para el CSD</p>	<p>Aplicación de las reformas a nivel de división, asegurando unas competencias sólidas y la alineación de los recursos con los resultados previstos en las divisiones</p>	
		<p>Consolidación de las actividades de movilización de recursos en el marco de una Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones que estará dirigida por un Asesor Superior</p>	<p>Finalización del proceso de contratación de un Asesor Superior para la movilización de recursos</p>	<p>Aplicación de nuevas estrategias de movilización de recursos, que incluyan a fundaciones y al sector privado</p>	
		<p>Revisión de la estructura, los plazos y los recursos de la División de Recursos Humanos</p>	<p>Aplicación del proceso de cambio para mejorar la capacidad de la División de Recursos Humanos</p>	<p>Gestión eficiente y eficaz de los recursos humanos, como asociación estratégica para la ejecución del programa de trabajo del FIDA</p>	
		<p>Fortalecimiento de la Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos y creación de una pequeña dependencia de estadística</p>	<p>Revisión de las operaciones de gestión de los conocimientos</p>	<p>Orientaciones estratégicas y de gestión de los conocimientos eficientes y de alto valor agregado, como asociación estratégica para la ejecución del programa de trabajo del FIDA</p>	
		<p>Finalización del proceso de contratación para los puestos directivos disponibles</p>	<p>Elaboración de una estrategia clara para la movilización de recursos</p>	<p>Liderazgo que oriente al FIDA en la dirección justa para lograr los objetivos y resultados previstos en su mandato</p>	
		<p>Revisión de la función, responsabilidades y procedimientos del Comité de Gestión de las Operaciones (OMC)</p>	<p>Seguimiento y puesta a punto del funcionamiento interno del OMC</p>	<p>Un funcionamiento perfecto y un proceso de toma de decisiones transparente que promueva el grado de compromiso de la institución en su conjunto</p>	

## Pilar 2. Intensificación de las reformas de los recursos humanos

Meta	Objetivos	Iniciativas/productos principales			Supuestos/riesgos
		2011	2012	2013	
Una plataforma de gestión de los recursos humanos eficiente y eficaz para apoyar el programa de trabajo en aumento con una fuerza de trabajo eficiente, de costo controlado y que agregue valor	Creación de un sistema y unas prácticas de gestión de los recursos humanos sólidos e innovadores, que sean justos, integradores y transparentes	Publicación del reglamento del personal y el manual de procedimientos de recursos humanos revisado para modernizar las prácticas de gestión del personal y ofrecer orientaciones consolidadas en un solo conjunto que englobe el reglamento y los procedimientos de aplicación	Seguimiento de la aplicación del reglamento del personal, que consolide y racionalice las reformas de los recursos humanos	Revisión del reglamento del personal y los procedimientos de aplicación en función de las observaciones recibidas y de la experiencia	<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de compromiso del EMC y el OMC</li> <li>Capacidad para desarrollar esferas clave de la reforma de los recursos humanos, aplicar los cambios necesarios y ofrecer capacitación</li> </ul> <u>Riesgo(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia a la aplicación del cambio</li> <li>Riesgos para la reputación derivados del incumplimiento de los resultados de los recursos humanos previstos</li> </ul>
		Capacitación de los oficiales y asistentes de recursos humanos en la aplicación del reglamento del personal y los procedimientos de aplicación	Finalización del manual de recursos humanos, que abarcará la política de recursos humanos, el reglamento, y los procedimientos de aplicación, instituyendo así una fuente de orientación única para la gestión de los recursos humanos	Buen funcionamiento de las operaciones de recursos humanos que proporcionan oportunidades dinamizadoras para el perfeccionamiento y el crecimiento profesionales	
		Directrices claras sobre los ascensos y las rotaciones, incluidas las oficinas del FIDA en los países, con la publicación del manual para las oficinas en los países,	Fortalecimiento y normalización de la gestión y los servicios de recursos humanos en la Sede y las oficinas en los países	Promoción de la experiencia de las oficinas en los países  Funcionamiento y dotación de recursos de las oficinas en los países eficientes	
		Finalización de descripciones uniformes de las funciones como parte de grupos ocupacionales definidos	Alineación y refuerzo de las descripciones de las funciones	Alineación y refuerzo de las descripciones de las funciones	
		Aplicación de procesos automatizados de recursos humanos	Aplicación de procesos automatizados de recursos humanos	Sistema electrónico de la gestión de los recursos humanos y las prestaciones en el que se haya eliminado el papel	
Promoción de una fuerza de trabajo con un alto nivel de compromiso y rendimiento	Mayor simplificación del sistema de mejora del desempeño (PES), en función de las observaciones del personal y los directores	Mayor simplificación del sistema de mejora del desempeño (PES), en función de las observaciones del personal y los directores	Focalización del PES en el desarrollo de talentos, creando así una base de datos de personas cualificadas para que el FIDA siga realizando operaciones de gran calidad	Gestión y desarrollo de talentos mediante la redefinición de instrumentos y la capacitación	<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observaciones constructivas del personal y los directores</li> </ul>
	Revisión de la encuesta general del personal	Revisión de la encuesta general del personal	Nueva encuesta general del personal	Encuesta general del personal	

Meta	Objetivos	Iniciativas/productos principales			Supuestos/riesgos
		2011	2012	2013	
		Revisión de la remuneración y las prestaciones (iniciada)	Revisión del margen de flexibilidad dentro y fuera del actual sistema de remuneración y prestaciones de las Naciones Unidas (continuación)	Aplicación de los planes revisados de remuneración y prestaciones, cuando y como sea adecuado, para respaldar un compromiso y una productividad mayores del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación para los programas de capacitación y el intercambio de personal, y un mayor número de miembros del personal destinados sobre el terreno</li> <li>Aplicación eficaz de un plan de comunicación sobre el valor agregado</li> <li>Disponibilidad de financiación durante la transición para la aplicación de las reformas</li> <li>Planes de trabajo del personal en los que se contemple tiempo para las actividades de formación</li> </ul>
		Revisión de los programas de capacitación SpringBoard ("Trampolín") y BreakThrough ("Avance"), y diseño de cursos de capacitación para directores y preparación de un programa de perfeccionamiento del personal	Diseño y aplicación de nuevos instrumentos para desarrollar la gestión de talentos  Aplicación de una estrategia de perfeccionamiento del personal con un sistema de gestión del aprendizaje	Continuación con el desarrollo de talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción del valor agregado</li> </ul>
Realineación de los recursos humanos con los objetivos operativos	Revisión y actualización de la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para 2011-2013	Revisión y actualización de la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para 2012-2014	Revisión y actualización de la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para 2013-2015		<p><u>Supuesto(s)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitación de la información oportuna por parte de las divisiones y los departamentos</li> <li>Pleno compromiso del OMC/EMC</li> <li>Posibilidades de financiación para la aplicación de las recomendaciones de la auditoría de las funciones</li> <li>Capacidad adicional para realizar puntualmente las tareas de auditoría que se hayan determinado</li> </ul>
	Realización de auditorías de las funciones de todo el personal para lograr una mejor alineación de los recursos con los objetivos (iniciado)	Puesta en práctica de las recomendaciones de la auditoría de las funciones, según sea adecuado, en el contexto de los objetivos y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo con el fin de alinear los recursos con los objetivos y metas institucionales	Continuación con la puesta en práctica de las recomendaciones de la auditoría de las funciones y aplicación de las recomendaciones, según proceda, en el contexto de los objetivos y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo con el fin de alinear los recursos con los objetivos y metas institucionales		<p><u>Riesgo(s)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retrasos en la aplicación de los resultados de la auditoría de las funciones, lo que impediría aprovechar del todo las ventajas</li> </ul>

Meta	Objetivos	Iniciativas/productos principales			Supuestos/riesgos
		2011	2012	2013	
	Creación de un grupo de profesionales cualificados que presten un apoyo eficiente a las operaciones	Revisión de los procesos de contratación para ampliar el alcance global y la promoción del FIDA como empleador preferido, prestando la debida consideración a la diversidad	Realización de misiones conjuntas de contratación con las organizaciones hermanas  Programa de Profesionales Asociados sólido  Programa de Pasantías y de Profesionales Asociados mejorado	Apoyo continuado en la labor de búsqueda de personal internacional altamente cualificado	<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de compromiso del OMC y el EMC</li> <li>• Asignaciones presupuestarias para las actividades previstas</li> </ul> <u>Riesgo(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades presupuestarias insuficientes</li> </ul>

**Pilar 3. Fortalecimiento de la gestión financiera**

Meta	Objetivos	Iniciativas/productos principales			Supuestos/riesgos
		2011	2012	2013	
Gestión eficiente y eficaz de los recursos financieros del FIDA en apoyo de un programa de trabajo en aumento	Garantía de la situación financiera de la organización	Nombramiento de un oficial principal de finanzas altamente cualificado			<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de atraer a candidatos altamente cualificados</li> <li>Capacidad de impartir capacitación al personal directivo y a otro personal clave</li> <li>Apoyo de los órganos rectores</li> </ul> <u>Riesgo(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia a la aplicación del cambio</li> <li>Riesgo de incumplimiento de los resultados previstos y retrasos en la aplicación de la reforma del presupuesto</li> <li>Financiación insuficiente o retrasos en la ejecución del proyecto de sustitución del sistema de préstamos y donaciones</li> </ul>
		Revisión de los procedimientos financieros	Ultimación de procedimientos financieros actualizados	Ultimación de procedimientos financieros actualizados	
		Revisión de la política de inversiones y liquidez del FIDA	Aplicación de la nueva política de inversiones y liquidez	Aplicación de la nueva política de inversiones y liquidez	
		Fortalecimiento y consolidación de la presupuestación de base cero	Seguimiento de la utilización del presupuesto según un conjunto de criterios de nueva definición	Seguimiento de la ejecución del presupuesto según un conjunto de criterios de nueva definición	
			Preparación rigurosa y consolidada del presupuesto	Preparación rigurosa y consolidada del presupuesto	
		Introducción de los procesos de declaración y certificación financieras	Consecución de la certificación financiera		
Fortalecimiento de la capacidad del FIDA de gestionar la movilización innovadora de recursos	Alineación de las funciones de la División de Tesorería, la División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS) y el Departamento de Administración de Programas	Sustitución del sistema de préstamos y donaciones – Inicio del proyecto	Sustitución del sistema de préstamos y donaciones – aplicación	Sustitución del sistema de préstamos y donaciones – puesta en práctica	<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de atraer a buenos candidatos</li> <li>Apoyo del EMC/OMC</li> <li>Capacidad de impartir capacitación a los directores y al personal</li> </ul> <u>Riesgo(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que el modelo suponga un alejamiento de la misión y el mandato del FIDA</li> </ul>
				Establecimiento de los desembolsos electrónicos	
		Reorganización de los procesos operativos financieros para mejorar la eficiencia y la eficacia	Aplicación de mejoras a los procesos operativos financieros		
	Nombramiento de un nuevo Contralor y Director de la CFS				

<i>Meta</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Iniciativas/productos principales</i>			<i>Supuestos/riesgos</i>
		<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	
		Revisión y ultimación del marco de control financiero	Enseñanzas extraídas gracias al seguimiento facilitado por el marco de control financiero		
		Ultimación de un modelo financiero del FIDA para la gestión de instrumentos financieros innovadores			

**Pilar 4. Aumento de la transparencia y la rendición de cuentas**

Meta	Objetivos	Iniciativas/productos principales			Supuestos/riesgos
		2011	2012	2013	
Un sistema de gestión transparente y responsable	Promoción de procesos de toma de decisiones integradores	Preparación del Plan a medio plazo (PMP) para 2011-2013, con una clara asignación de responsabilidades respecto de los resultados	Aplicación del PMP para 2012-2014, como base para el ciclo trienal de presupuestación, con una clara asignación de responsabilidades respecto de los resultados	Aplicación del PMP para 2013-2015, como base para el ciclo trienal de presupuestación, con una clara asignación de responsabilidades respecto de los resultados	<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y compromiso de todo el personal</li> <li>• Apoyo y compromiso de todo el personal directivo para instigar al cambio</li> <li>• Mejora de las comunicaciones por conducto del OMC/EMC y el equipo directivo del FIDA (IMT) con el personal</li> </ul> <u>Riesgo(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena participación del personal en las deliberaciones de las divisiones</li> </ul>
		Reuniones eficaces del OMC en las que se formulen recomendaciones institucionales para el EMC y que sirvan como foro de observaciones para las reuniones de las divisiones	Reuniones eficaces del OMC en las que se formulen recomendaciones institucionales para el EMC y que sirvan como foro de observaciones para las reuniones de las divisiones	Reuniones eficaces del OMC en las que se formulen recomendaciones institucionales para el EMC y que sirvan como foro de observaciones para las reuniones de las divisiones	
		Reuniones periódicas e informativas de las divisiones y las dependencias	Mayor grado de compromiso del personal registrado mediante las reuniones de las divisiones	Mayor grado de compromiso del personal registrado mediante las reuniones de las divisiones	
		Mejora de la comunicación y el intercambio de información entre el personal y la dirección	Mejora de la comunicación y el intercambio de información entre el personal y la dirección (continuación)	Mejora de la comunicación y el intercambio de información entre el personal y la dirección (continuación)	
Creación de un entorno de confianza y de rendición de cuentas	Establecimiento de una Oficina de Ética, incluido el nombramiento de un Oficial de Ética  Capacitación y aumento de la sensibilización en cuestiones de ética	Establecimiento de una Oficina de Ética, incluido el nombramiento de un Oficial de Ética	Realización constante de cursos de capacitación y aumento de la sensibilización en cuestiones de ética	Realización constante de cursos de capacitación y aumento de la sensibilización en cuestiones de ética	<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de impartir capacitación a los directores y al personal</li> <li>• Voluntad de adoptar los cambios</li> </ul>
		Capacitación y aumento de la sensibilización en cuestiones de ética	Aplicación del programa del FIDA sobre ética y lucha contra el acoso	Aplicación del programa del FIDA sobre ética y lucha contra el acoso	
		Preparación de un marco de rendición de cuentas	Aplicación de un nuevo marco de rendición de cuentas		<u>Riesgo(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del personal</li> </ul>
		Consolidación de la certificación del Código de conducta: Revisión de la divulgación de información financiera aplicable al personal directivo y a determinados miembros del personal	Aplicación de la divulgación de información financiera aplicable al personal directivo y a determinados miembros del personal		

**Pilar 5. Alineación de los recursos con los resultados**

Metas	Objetivos	Iniciativas/productos principales			Supuestos/riesgos
		2011	2012	2013	
Una gestión eficiente y eficaz de los recursos financieros y humanos del FIDA y la alineación de ambos con los objetivos estratégicos y los resultados, proporcionando la capacidad para llevar a la práctica un programa de trabajo ampliado y la base para conseguir una mayor eficiencia y mejorar así la eficacia	Definición de los objetivos y la asignación de recursos en el Plan a medio plazo según un enfoque de presupuestación de base cero y de planificación estratégica de la fuerza de trabajo	Preparación del Plan a medio plazo (PMP) para 2011-2013, con una clara asignación responsabilidades respecto de los resultados	Aplicación del PMP para 2012-2014, como base para el ciclo trienal de presupuestación, con una clara asignación de responsabilidades respecto de los resultados	Aplicación del PMP para 2013-2015, como base para el ciclo trienal de presupuestación, con una clara asignación de responsabilidades respecto de los resultados	<u>Supuesto(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de realizar la auditoría de funciones que se hayan determinado</li> <li>• Participación y compromiso entre los distintos departamentos</li> </ul> <u>Riesgo(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de apoyo de los órganos rectores</li> </ul>
		Alineación de los recursos disponibles con los objetivos y resultados: Vinculación entre los pilares 1 a 4 mediante la incorporación generalizada de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la presupuestación basada en los resultados	Vinculación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo con la presupuestación basada en los resultados		
		Puesta en marcha de un marco de continuidad de las operaciones	Plena aplicación del marco de continuidad de las operaciones	Enseñanzas extraídas: examen del marco de continuidad de las operaciones	
		Actualización y mejora de los tableros de datos	Mejora de la disponibilidad de datos y el sistema de seguimiento conexo	Logro de la plena sincronización y el seguimiento en tiempo real de los avances conseguidos en cuanto al programa de cambio y reforma	
		Mejora de la eficacia administrativa gracias a una cartera de préstamos y donaciones mayor y, al mismo tiempo, a una reducción al mínimo del aumento real del presupuesto administrativo	Seguimiento del aumento de la eficiencia	Seguimiento del aumento de la eficiencia	
		Evaluación del conjunto de actividades de TIC y asimilación de las recomendaciones	Aplicación de las recomendaciones de la evaluación de las TIC (continuación)	Aplicación de las recomendaciones de la evaluación de las TIC (continuación)	
		Revisión de los procesos operativos institucionales	Aplicación de las mejoras en la eficiencia de los procesos operativos institucionales		