

Signatura: EB 2011/104/R.52
Tema: 17 a)
Fecha: 9 de diciembre de 2011
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 el fortalecimiento organizativo, la puesta en práctica del modelo operativo del FIDA, la alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos, las reformas en materia de recursos humanos, el fortalecimiento de la gestión financiera y las mejoras en otros procesos operativos

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Kevin Cleaver

Vicepresidente Adjunto encargado de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2419
Correo electrónico: k.cleaver@ifad.org

Iain Kellet

Oficial Financiero Principal
Tel.: (+39) 06 5459 2403
Correo electrónico: i.kellet@ifad.org

Michael Goon

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

Preguntas técnicas:

Carlos Seré

Estratega Principal de Desarrollo, Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos
Tel.: (+39) 06 5459 2245
Correo electrónico: c.sere@ifad.org

Michael Gehringer

Director de la División de Recursos Humanos
Tel.: (+39) 06 5459 2820
Correo electrónico: m.gehringer@ifad.org

Envío de documentación:

Kelly Feenan

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2058
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 104º período de sesiones
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2011

Para información

Índice

Siglas y acrónimos	ii
Resumen	iii
I. Introducción: el programa de cambio y reforma	1
II. Fortalecimiento de la estructura orgánica del Fondo	1
III. Puesta en práctica del modelo operativo del FIDA	3
A. El nuevo modelo operativo del FIDA	3
B. Supervisión directa y apoyo a la ejecución	4
C. Presencia en los países	4
D. Ejecución del programa de préstamos y donaciones relativo a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA	5
E. Desembolsos en concepto de préstamos y donaciones	6
F. Aumentos de la eficacia y la eficiencia derivados del nuevo modelo operativo	6
IV. Alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos	6
A. Nuevos instrumentos de gestión	6
B. Reformas de la gestión de los recursos humanos	9
C. Fortalecimiento de los servicios financieros	13
D. Mejoramiento de otros procesos administrativos y operativos	14
E. Gestión de riesgos	15
V. Observaciones finales	15
Anexo	
Situación de los compromisos asumidos en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA	17

Siglas y acrónimos

CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional
ECD	División de Medio Ambiente y Clima
ECSA	Asociación del Personal
EMC	Comité de Gestión Ejecutiva
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
FRA	División de Planificación Financiera y Análisis de Riesgos
HRD	División de Recursos Humanos
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones
PES	sistema de evaluación de la actuación profesional
PMA	Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a medio plazo
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RMP	Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones
SEC	Oficina del Secretario
SKM	Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
TI	Tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

Resumen

1. En 2009 la dirección emprendió el **programa de cambio y reforma** para hacer del FIDA una institución más eficaz, eficiente y ágil. El programa tenía la finalidad de mejorar la capacidad organizativa, dar mayor relevancia al FIDA como institución generadora de conocimientos, garantizar una gestión prudente y eficaz de los recursos financieros y aumentar la eficiencia, objetivos en los que se han hecho progresos considerables. En este informe se presenta información actualizada sobre el estado del programa de cambio y reforma a finales de 2011.
2. En la esfera del **fortalecimiento organizativo**, el FIDA ha llevado a cabo varias reconfiguraciones centradas principalmente en las responsabilidades del personal directivo superior y las disposiciones de rendición de cuentas. En 2011 se ha reforzado el marco organizativo y administrativo para la ampliación del número de oficinas del FIDA en los países —uno de los pilares fundamentales del nuevo modelo operativo—. El antiguo Departamento de Finanzas y Administración se dividió en dos: el Departamento de Operaciones Financieras, dirigido por un oficial financiero principal, y el Departamento de Servicios Institucionales, dirigido por un jefe de departamento. La Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM) se reforzó con el nombramiento de un nuevo estratega principal de desarrollo y sendos directores al frente de las divisiones de Planificación Estratégica y de Estudios y Estadísticas para el Desarrollo, que forman parte de la SKM. También se nombró a un nuevo jefe de la Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones (RMP), que es asimismo Asesor Superior del Presidente.
3. El Fondo también ha hecho progresos notables en la puesta en práctica de su **nuevo modelo operativo**. Dos componentes importantes del nuevo modelo son los siguientes: i) la asunción de la responsabilidad directa respecto de la supervisión de los proyectos financiados por el FIDA, y ii) la ampliación de la presencia en los países para fortalecer el apoyo prestado a los países en la esfera de la ejecución. A mediados de 2011, el 93% de los proyectos del FIDA se hallaban bajo la supervisión directa del FIDA. En sus períodos de sesiones de mayo y septiembre de 2011, la Junta Ejecutiva aprobó la revisión de la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, junto con el establecimiento de diez nuevas oficinas en los países. De este modo, a finales de 2013 habrá un total de 40 oficinas en los países. La aplicación del nuevo modelo operativo ha contribuido a movilizar un volumen mayor de cofinanciación de los donantes y los Estados Miembros en desarrollo, y a aumentar y acelerar el desembolso de los fondos del FIDA.
4. En cuanto a la ejecución del **programa de préstamos y donaciones de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA**, la dirección considera que el Fondo está en camino de alcanzar el objetivo de USD 3 000 millones para el período 2010-2012. En 2010 el programa total superó los USD 845 millones y el total previsto para 2011 es de más de USD 1 000 millones. Para 2012, la dirección está proyectando un programa de préstamos y donaciones financiados por el FIDA de USD 1 155 millones. Se prevé que el programa de trabajo total del Fondo, incluidos los programas financiados por otras fuentes pero administrados por el FIDA y otras fuentes de cofinanciación, alcanzará los USD 7 564 millones en el período de la Octava Reposición.
5. En general, ha mejorado sensiblemente la capacidad demostrada por el FIDA para ampliar su programa de préstamos y donaciones, movilizar recursos de sus asociados en el desarrollo, prestar asistencia a una población objetivo más numerosa y mejorar los resultados de sus programas. Esto ha sido confirmado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA y por partes externas como la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones

Multilaterales (MOPAN) y el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), que recientemente realizaron sus propios exámenes de las operaciones y la eficacia del FIDA como organización. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), por su parte, ha confirmado que el FIDA está a la cabeza de las instituciones financieras internacionales en lo que a la promoción del sentido de apropiación y el uso de los sistemas nacionales se refiere.

6. Un objetivo importante del programa de cambio y reforma es asegurar **la alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos del Fondo** establecidos en su Marco Estratégico (2011-2015). Con este fin, la dirección ha creado tres importantes instrumentos: el primer **Plan a medio plazo (PMP)**, el **sistema de presupuestación basada en los resultados** y el **plan estratégico de la fuerza de trabajo**.
7. El primer PMP, en el que se expone detalladamente la relación entre la utilización de los recursos y los productos (insumos y productos) que se espera obtener de cada departamento y división en un período eslabonado de tres años, se presentó a la Junta Ejecutiva en 2010. En abril de 2012 se presentará a la Junta una versión actualizada que abarcará el período 2011-2013. El **sistema de presupuestación basada en los resultados** se ha utilizado para asignar una mayor proporción del presupuesto del Fondo al desarrollo y administración de los programas en los países y reducir el presupuesto destinado a la gestión, reforma y administración institucionales. La primera fase del **plan estratégico de la fuerza de trabajo** ha servido para documentar la composición actual del personal y sus puntos fuertes. Se prevé que el componente prospectivo de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se habrá desarrollado completamente una vez que finalice la auditoría de las funciones actualmente en curso.
8. Un componente importante del programa de cambio y reforma es, precisamente, el **programa de reforma de los recursos humanos**, que está en marcha desde 2009 y consiste en una amplia gama de iniciativas, como la actualización del reglamento del personal y los procedimientos para su aplicación; el fortalecimiento de la plataforma de recursos humanos para las oficinas en los países; la instauración de un sistema eficaz de rotación del personal; la revisión del sistema de evaluación de la actuación profesional (PES); la orientación del programa de aprendizaje y desarrollo del Fondo para armonizarlo con las necesidades estratégicas; la aplicación de un programa eficaz de separación del servicio, y la creación de la Oficina de Ética en 2011 para promover y preservar los más altos principios de conducta ética en toda la organización. Además, la División de Recursos Humanos (HRD) ha automatizado algunos de sus procesos para prestar mejores servicios a sus clientes.
9. Con la contratación en 2011 de un director de la HRD de gran experiencia, se han hecho importantes avances en todos los aspectos del programa de reforma de los recursos humanos. El objetivo del personal directivo es asegurar que los trabajos preparatorios básicos para las reformas estén ultimados para finales de 2011, mientras que la plena aplicación y la consolidación de las reformas se llevarán a cabo en los años sucesivos.
10. Otra esfera a la que el programa de cambio y reforma atribuye gran importancia ha sido la del **fortalecimiento de los servicios financieros del Fondo**. Las medidas adoptadas hasta la fecha han sido: la creación del Departamento de Operaciones Financieras (FOD), dirigido por el Oficial Financiero Principal; la reorganización de la División de Servicios Financieros y del Contralor, con miras a atender más eficazmente las necesidades cambiantes del Fondo; una cuantiosa inversión en tecnología de la información (TI), por un

monto de USD 15 millones, para poner al día el Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD); la transferencia de la función de preparación y supervisión del presupuesto al FOD, y la inminente creación de la División de Planificación Financiera y Análisis de Riesgos, con objeto de mejorar la planificación financiera y la ejecución del presupuesto. Además, dentro del FOD se están introduciendo una serie de cambios en los procesos operativos, como la modificación del modelo operativo aplicado a la tramitación de los desembolsos, con el fin de aumentar la eficiencia de los servicios financieros.

11. Además de fortalecer los servicios financieros, el programa de cambio y reforma tiene por objeto mejorar y aumentar la eficiencia de otros **servicios operativos y administrativos fundamentales**. La finalidad es reducir los costos y mejorar los plazos de respuesta mediante la racionalización de los procedimientos administrativos y el empleo de instrumentos de TI actualizados siempre que sea factible. En 2011 varias dependencias orgánicas, entre ellas la Oficina del Secretario (SEC), revisaron sus procesos operativos e introdujeron cambios importantes para alcanzar un grado mayor de eficiencia. En los próximos años el personal directivo seguirá atribuyendo gran importancia a estas iniciativas.
12. En resumidas cuentas, la dirección considera que se han hecho grandes progresos en el fortalecimiento del FIDA a fin de que logre cumplir su mandato. En 2012 se seguirán desplegando esfuerzos para consolidar las realizaciones enmarcadas en el programa de cambio y reforma y afrontar todos los problemas que puedan plantear los procesos organizativos y operativos. La dirección confía en que el Fondo conseguirá ser una institución cada vez más eficaz, eficiente y ágil.

I. Introducción: el programa de cambio y reforma

1. En 2009 la dirección emprendió el programa de cambio y reforma para hacer del FIDA una institución más eficaz, eficiente y ágil. Los objetivos específicos del programa eran los siguientes:
 - mejorar la capacidad organizativa del Fondo para garantizar el cumplimiento efectivo de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA y el logro de los resultados previstos;
 - dar mayor relevancia al FIDA como institución generadora de conocimientos;
 - asegurar una gestión prudente y eficaz de los recursos financieros del Fondo, y
 - aumentar la eficiencia del Fondo.
2. El programa de cambio y reforma se ha puesto en práctica utilizando un enfoque modular para reducir al mínimo los trastornos y permitir que la institución “aprenda de la experiencia”. Antes de adoptar algunas medidas de reforma fundamentales, expertos externos de renombre internacional realizaron una serie de estudios y análisis, entre los que destacan: la evaluación del sistema de gestión de los recursos humanos del Fondo, prestando especial atención a los sueldos y prestaciones; un examen de los servicios financieros del FIDA, y una valoración de su sistema de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Estos estudios ofrecieron una base importante para las medidas adoptadas en el marco del programa de cambio y reforma.
3. Estas medidas concretas han sido las siguientes: i) el fortalecimiento de la estructura orgánica del Fondo y la racionalización de los procesos de adopción de decisiones; ii) la estrecha alineación de los recursos humanos y financieros del Fondo con sus objetivos estratégicos; iii) la ejecución de reformas en la esfera de los recursos humanos para gestionar mejor el desempeño y la productividad del personal; iv) el fortalecimiento de la gestión financiera con miras a mejorar la eficiencia de los servicios financieros, y v) la mejora de los procesos operativos en toda la organización para conseguir aumentos de eficiencia.
4. En el presente documento se da cuenta de las medidas adoptadas en 2011 con el fin de poner a la Junta Ejecutiva al día de los progresos hechos en la aplicación del programa de cambio y reforma. En él, más concretamente, se ofrece información actualizada sobre cada una de las principales esferas de acción que, sumadas, conforman el programa de cambio y reforma. Además, también se ofrece una breve actualización sobre la aplicación del modelo operativo del Fondo exponiendo los resultados obtenidos hasta la fecha y los progresos hechos en la ejecución del programa de préstamos y donaciones de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.

II. Fortalecimiento de la estructura orgánica del Fondo

5. Desde 2009 el FIDA ha llevado a cabo varias reconfiguraciones de carácter organizativo centradas principalmente en las responsabilidades del personal directivo superior y las disposiciones de rendición de cuentas. El objetivo ha sido asegurar que el Fondo disponga de una estructura y capacidad orgánicas excelentes, las disposiciones de rendición de cuentas necesarias, marcos de responsabilización eficaces y procesos eficientes de adopción de decisiones, con el fin de facultarlo para poder cumplir su mandato y garantizar que utilice los recursos de que dispone de forma eficaz y eficiente. Esas medidas han afectado a todos los departamentos.

6. **Departamento de Administración de Programas (PMD).** El Fondo ha reforzado el Departamento de Administración de Programas (PMD) mediante la creación de la División de Medio Ambiente y Clima (2009) y el aumento de la capacidad de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas gracias a la incorporación de algunos elementos de su vieja División de Políticas (2010). En 2011 se siguió fortaleciendo el marco administrativo y organizativo para el establecimiento y ampliación de las **oficinas del FIDA en los países**, uno de los pilares principales del modelo operativo del Fondo (véase más adelante). Las medidas tomadas han contribuido considerablemente a lograr que las actividades de elaboración de programas y apoyo a su ejecución se lleven a cabo de forma más eficaz y eficiente.
7. **Departamento de Operaciones Financieras y Departamento de Servicios Institucionales.** A principios de 2011, el antiguo Departamento de Finanzas y Administración se dividió en dos: el Departamento de Operaciones Financieras (FOD), dirigido por un oficial financiero principal, y el Departamento de Servicios Institucionales (CSD), dirigido por un Jefe de Departamento. Estos cambios orgánicos han sido determinantes para: i) aumentar la eficacia y eficiencia de los servicios financieros del Fondo, y ii) mejorar la gestión de los recursos humanos del Fondo y los procesos administrativos y operativos internos.
8. En el marco del fortalecimiento del FOD, en 2011 se han adoptado una serie de nuevas medidas organizativas. Se ha reorganizado la División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS) y se han nombrado nuevos jefes de equipo al frente de las nuevas funciones resultantes de esa reorganización. Además, la CFS está absorbiendo la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos que antes corría a cargo del PMD, proceso que se habrá completado a principios de 2012.
9. La División de Servicios de Tesorería (TRE) se ha visto reforzada con el nombramiento de un nuevo Tesorero Adjunto y de un nuevo jefe de equipo encargado de la gestión del activo y el pasivo. Además, la FOD tiene previsto crear una División de Planificación Financiera y Análisis de Riesgos (FRA) que debería comenzar a funcionar el 1 de enero de 2012.
10. **Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM).** La meta fundamental de la SKM, que se creó en 2010 y está encabezada por el Estratega Principal de Desarrollo del FIDA, consiste en fortalecer la capacidad del Fondo en las esferas tanto del análisis como del diálogo normativo y la promoción de políticas a nivel mundial a favor del desarrollo de la agricultura en pequeña escala. Además se espera que la oficina contribuya de manera sustancial a la programación en los países mediante: i) la preparación de documentos de políticas y estrategias que se fundamenten en los conceptos más actuales, y ii) la elaboración de instrumentos más eficaces de gestión de los conocimientos, centrados en la generación y divulgación de conocimientos, así como en el uso eficaz de fuentes del saber externas.
11. Desde su creación a principios de 2010, la SKM ha realizado una serie de importantes contribuciones para fortalecer el papel del FIDA en el diálogo internacional sobre políticas relativas a la agricultura en pequeña escala. En diciembre de 2010 presentó la publicación emblemática del FIDA *Informe sobre la pobreza rural 2011*; en enero de 2011 organizó una conferencia internacional sobre "Nuevas orientaciones en la agricultura en pequeña escala" que contó con la participación de expertos de renombre internacional y funcionarios del FIDA, y en 2010, y de nuevo en 2011, organizó una de las tres mesas redondas celebradas con motivo del período de sesiones anual del Comité de Seguridad Alimentaria

Mundial. En 2011 la Junta aprobó el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), cuya preparación fue coordinada por la SKM y por el que se regirán las operaciones del FIDA en los dos años restantes de la Octava Reposición y durante todo el período de la Novena Reposición.

12. En 2011 la SKM se fortaleció gracias al nombramiento de un nuevo estratega principal de desarrollo y de sendos directores al frente de las divisiones de Planificación Estratégica y de Estudios y Estadísticas para el Desarrollo. Se prevé que la SKM, con la asunción de nuevas funciones, a partir del 1 de enero de 2012 se convertirá en un departamento a todos los efectos.
13. **Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones (RMP).** En 2011 se nombró un nuevo jefe de la RMP, que es también Asesor Superior del Presidente. Hay planes para modificar su organización interna y propiciar de ese modo un uso óptimo de los recursos humanos. La RMP estará integrada por la Dependencia de Asociaciones, la Secretaría de la Reposición, la Oficina de Enlace para América del Norte y la Oficina de Enlace para los Estados Árabes del Golfo. De esta forma se garantizará que el FIDA esté capacitado y empoderado para aplicar cabalmente su nuevo Marco Estratégico y su nuevo modelo operativo. Ello exige una rápida ampliación de las disposiciones de cofinanciación y la movilización de recursos suplementarios de los Estados Miembros destinados al programa de préstamos y donaciones del FIDA en el período que resta hasta 2015. Asimismo exige que se experimenten mecanismos de financiación innovadores mediante la ampliación de las asociaciones estratégicas del Fondo para dar cabida en ellas al sector privado y las fundaciones, que se están convirtiendo cada vez más en importantes fuentes de financiación para la agricultura en pequeña escala.
14. En términos más generales, la RMP tendrá el objetivo de reforzar la capacidad de movilización de recursos del Fondo para permitirle sacar partido de fuentes tradicionales y no tradicionales. Además, desempeñará una función destacada en la consolidación de las asociaciones estratégicas del FIDA, habilitándolo para alcanzar uno de los objetivos más importantes que se ha propuesto alcanzar de aquí a 2015, a saber: ampliar la escala de sus programas y proyectos y, por ende, aumentar su impacto y eficiencia en la esfera del desarrollo.
15. **Racionalización y aumento de la transparencia del proceso de adopción de decisiones.** En conjunción con el fortalecimiento de la estructura orgánica, se han adoptado medidas para racionalizar el proceso de adopción de decisiones y hacerlo más participativo y transparente. En 2009 se creó el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC), presidido por el Presidente e integrado por todo el personal directivo superior, como órgano decisorio en cuestiones de políticas. Ese mismo año se instituyó el Comité de Gestión de Operaciones (OMC), para coordinar las cuestiones operacionales y tomar las decisiones del caso. El OMC está presidido por el Vicepresidente y su composición se amplió en 2010 a todos los directores del FIDA. En 2011 se hizo un balance de las operaciones del EMC y el OMC para garantizar una mayor coordinación entre estos dos importantes órganos de adopción de decisiones y coordinación.

III. Puesta en práctica del modelo operativo del FIDA

A. El nuevo modelo operativo del FIDA

16. Tras la evaluación externa independiente de que fue objeto el FIDA en 2005, una de las medidas más importantes tomadas por el Fondo fue la adopción de un nuevo modelo operativo por el que debían regirse sus operaciones de desarrollo. Dos componentes importantes del nuevo modelo son: i) la asunción de la responsabilidad directa respecto de la supervisión de los proyectos financiados por el FIDA, en lugar de delegar esa responsabilidad en las instituciones cooperantes, como en el pasado, y ii) la ampliación de la presencia en los países para fortalecer el apoyo prestado a

los países en materia de ejecución. El Fondo ha hecho progresos importantes en estas dos esferas que, a su vez, han tenido como resultado la movilización de un volumen mayor de recursos de cofinanciación y un aumento considerable de la tasa anual de desembolso de los recursos del Fondo.

B. Supervisión directa y apoyo a la ejecución

17. En los últimos años el FIDA, en consonancia con su nuevo modelo operativo, ha aumentado notablemente la proporción de proyectos supervisados directamente: al 1 de julio de 2007 supervisaba directamente 32 de los 151 proyectos que integraban su cartera en curso, esto es, aproximadamente el 18%. En julio de 2008 ese porcentaje había aumentado al 57% (101 proyectos) y en julio de 2009, al 83% (169 proyectos). Al 1 de julio de 2011, la cartera en curso del FIDA comprendía 238 proyectos, de los cuales 220 (el 93%) se ejecutaban en régimen de supervisión directa.
18. Además de aumentar el número de proyectos bajo supervisión directa, el FIDA también ha introducido importantes cambios cualitativos en el apoyo que presta para ejecutar los programas que financia. Los proyectos se supervisan con mayor frecuencia y normalmente a un costo unitario inferior. La corriente de desembolsos se ha incrementado y, en general, el tiempo que el Fondo tarda en atender las solicitudes de los Estados Miembros en desarrollo es más breve. Estos cambios se han logrado fundamentalmente recurriendo a un número mayor de consultores locales y regionales y de personal de contratación local que trabaja en las oficinas del FIDA en los países.
19. Actualmente en las oficinas del FIDA en los países trabajan 73 funcionarios, de los que 52 son funcionarios nacionales del cuadro orgánico y de servicios generales y 21 son funcionarios internacionales del cuadro orgánico. Actualmente las oficinas en los países prestan buena parte de los servicios que el FIDA, antes de asumir las tareas que comporta la supervisión directa de sus préstamos y donaciones, asignaba por contrato a las instituciones cooperantes. A medida que las oficinas desarrollen sus capacidades internas y presten un número creciente de servicios, el FIDA irá racionalizando los servicios auxiliares presentes en la Sede. De esta forma el Fondo aumentará su eficiencia y eficacia y se irá convirtiendo en una institución con un enfoque menos "romanocéntrico".

C. Presencia en los países

20. Como se ha señalado anteriormente, el FIDA ha aumentado notablemente su presencia sobre el terreno con la creación de un número creciente de oficinas en los países. Durante la fase piloto (2004-2007), el FIDA estableció 17 oficinas en los países. En los períodos de sesiones de diciembre de 2008 y diciembre de 2009, la Junta Ejecutiva aprobó, respectivamente, la creación de otras diez y tres oficinas. Más tarde, en sus períodos de sesiones de mayo y septiembre de 2011, la Junta examinó la versión revisada de la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países y, con la aprobación de la política, sancionó la creación de diez nuevas oficinas del FIDA en los países. De estas, cinco habían de establecerse en 2011 y otras cinco en 2012 y 2013, con lo que el total debería ascender, a finales de 2013, a unas 40 oficinas en los países. Se ha establecido el marco jurídico de las oficinas mediante la firma de 18 acuerdos con países anfitriones; otros 20 se encuentran en distintas fases de elaboración.
21. Como se señala *supra*, la ampliación del número de oficinas en los países no solo ha contribuido a ejecutar un programa de préstamos y donaciones mucho mayor, sino que también ha ayudado a gestionar con eficacia un número mucho mayor de proyectos supervisados directamente. Sin un cuadro de funcionarios en los países, probablemente la transición del FIDA al régimen de supervisión directa habría resultado mucho menos eficaz. En las entrevistas a funcionarios gubernamentales y a personal de los proyectos se ha constatado que el principal valor agregado de las oficinas del FIDA en los países del FIDA ha sido el fortalecimiento del apoyo a la

ejecución. En general, los resultados en los países donde se había establecido una oficina eran mejores que en los que carecían de oficina en lo relativo a la gestión financiera, los desembolsos, la disponibilidad de fondos de contrapartida y el cumplimiento de los procedimientos de adquisición y contratación. Además, los proyectos tardaban menos en hacerse efectivos y los primeros desembolsos se realizaban antes.

D. Ejecución del programa de préstamos y donaciones relativo a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

22. En el cuadro 1 *infra* pueden observarse los progresos hechos en la ejecución del programa de préstamos y donaciones relativo a la Octava Reposición y su distribución regional, así como las donaciones ordinarias por países y a nivel regional y mundial aprobadas y previstas durante el período 2010-2011. Como puede verse en el cuadro, en 2010 —primer año de la Octava Reposición— el valor de los préstamos y donaciones concedidos por el FIDA ascendió a un total de USD 845 millones. Este monto ha aumentado considerablemente en 2011, año en que se prevé que alcanzar un valor de USD 1 000 millones. Para 2012, la dirección está proyectando un programa de préstamos y donaciones financiados por el FIDA de USD 1 155 millones.

Cuadro 1

Programa de préstamos y donaciones y fondos de cofinanciación correspondientes a la Séptima y Octava Reposición de los Recursos del FIDA
(en millones de USD)

	IFAD7				IFAD8		
	Cifras efectivas 2007	Cifras efectivas 2008	Cifras efectivas 2009	Cifras efectivas 2010	Cifras previstas 2011	Cifras previstas 2012	Previsiones totales Octava Reposición
Préstamos del FIDA y donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda	520	552	670	794	935	1 080	2 809
Donaciones del FIDA	36	41	47	51	65	75	191
Total del programa de préstamos y donaciones del FIDA	556	593	717	845	1 000	1 155	3 000
Otros fondos administrados por el FIDA (estimaciones) ^b	-	-	200	250	500	650	1 400
Cofinanciación (externa y nacional)	692	588	466	1 367	897	900	3 164
Programa de trabajo total del FIDA	1 248	1 181	1 383	2 462	2 397	2 705	7 564

Fuente: Informe anual del FIDA de 2010 y otros datos del FIDA.

23. La ampliación del programa de trabajo ha ido acompañada de un aumento considerable del nivel de **cofinanciación** de los proyectos y programas del FIDA. Si bien la cuantía de cofinanciación, por su propia naturaleza, varía notablemente de un año a otro, la tendencia general ha consistido en un aumento considerable tanto de la cofinanciación externa (donantes) como de la nacional, como puede verse en el cuadro 1, que abarca el período comprendido entre 2007 y 2012. Para el período de la Octava Reposición se prevé que el programa de trabajo total del Fondo, incluidos los programas financiados por otras fuentes pero administrados por el FIDA y los fondos de cofinanciación procedente de todas las fuentes, alcanzará los USD 7 564 millones.

E. Desembolsos en concepto de préstamos y donaciones

24. Después de varios años de bajo crecimiento, en 2010 y 2011 también aumentaron notablemente los desembolsos en concepto de préstamos y donaciones. Este resultado se pone de relieve en el cuadro 2 *infra*. El aumento de los desembolsos obedece no solo al mayor tamaño de la cartera en curso, sino también a la mejora del apoyo a la ejecución que ahora reciben los proyectos y programas financiados por el FIDA.

Cuadro 2
Desembolsos (visión retrospectiva)
(en millones de USD)

	2007	2008	2009	2010	Al 15 de noviembre de 2011
Préstamos, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y donaciones complementarias	403	444	443	500	505
Todas las demás donaciones	36	31	39	38	44
Total	439	475	482	538	550

F. Aumentos de la eficacia y la eficiencia derivados del nuevo modelo operativo

25. El nuevo modelo operativo del FIDA se plantea lograr objetivos tanto en la esfera de la eficacia como de la eficiencia. Se está tratando en lo posible de reducir los costos sin comprometer la calidad de la labor en lo relativo al diseño, la supervisión y el apoyo a la ejecución. Los progresos realizados hasta la fecha saltan a la vista en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2011, en el que se pone de manifiesto que la eficacia general de las actividades de desarrollo del FIDA ha seguido aumentando a pesar de las notables reducciones de los costos administrativos (gastos generales).
26. En general, la capacidad demostrada por el FIDA para ampliar su programa de préstamos y donaciones, movilizar recursos de sus asociados en el desarrollo, prestar asistencia a una población objetivo más numerosa y mejorar los resultados de sus programas ha mejorado sustancialmente. Este resultado ha sido confirmado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA y por partes externas como la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y el Ministerio para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), que recientemente realizaron sus propios exámenes de las operaciones y la eficacia del FIDA como organización. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), por su parte, ha confirmado que el FIDA está a la cabeza de las instituciones financieras internacionales en lo que a la promoción del sentido de apropiación y el uso de los sistemas nacionales se refiere.

IV. Alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos

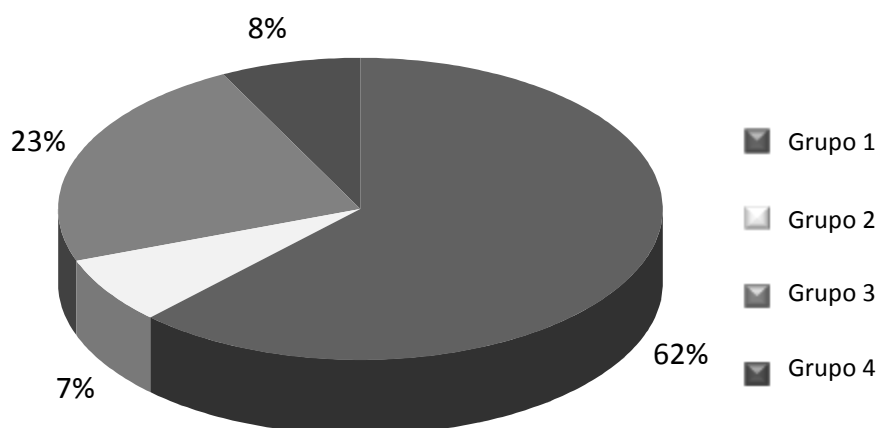
A. Nuevos instrumentos de gestión

27. En el marco del programa de cambio y reforma, el Fondo ha empezado a aplicar tres importantes instrumentos de gestión para alinear con mayor acierto sus recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos, conforme a lo establecido en el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015).

28. El primero de ellos es el **Plan a medio plazo (PMP)**, en el que se expone con gran lujo de detalles la relación entre los recursos utilizados y los productos (insumos y productos) que se esperan de cada departamento y división en un período eslabonado de tres años. El segundo consiste en la adopción del **sistema de presupuestación basada en los resultados**, cuyo objetivo es lograr la asignación óptima de los recursos del Fondo mediante su vinculación directa con los resultados y el impacto previstos en materia de desarrollo. El tercer instrumento es la **planificación estratégica de la fuerza de trabajo**, que tiene por objeto conseguir una distribución de la fuerza de trabajo del FIDA concorde con los objetivos estratégicos.
29. **Plan a medio plazo.** El primer PMP del Fondo se preparó y presentó a la Junta en 2010. En él se utiliza un marco lógico en el que se detallan las asignaciones de recursos de cada dependencia orgánica, así como los productos previstos y las contribuciones al logro de los resultados y los efectos directos en materia de desarrollo que se prevé alcanzar en un período eslabonado de tres años. Además, el PMP proporciona un marco de responsabilización claro para la ejecución del programa de trabajo y la utilización de los recursos. En resumidas cuentas, con la introducción del PMP el FIDA está utilizando por primera vez un marco a medio plazo para planificar y asignar sus recursos y para presentar informes anuales con fines de comparación. La versión actualizada del PMP, que abarca el período 2011-2013, se presentará a la Junta Ejecutiva en abril de 2012.
30. **Presupuestación basada en los resultados.** En 2010 el FIDA comenzó a utilizar un sistema de presupuestación basada en los resultados con los objetivos siguientes: establecer un vínculo directo entre los gastos y los resultados; hacer converger las asignaciones presupuestarias con los resultados requeridos y crear un marco de responsabilización a fin de hacer un seguimiento de los gastos en relación con los resultados alcanzados. Con objeto de definir claramente las prioridades y facilitar el análisis, el presupuesto administrativo se dividió en los cuatro grupos siguientes: grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países; grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica; grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales, y grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros.
31. Utilizando el enfoque de presupuestación basada en los resultados, la dirección ha tratado de lograr una asignación óptima de los recursos, dando gran prioridad a los grupos 1 y 2 a fin de conseguir los productos programáticos convenidos y los objetivos de eficacia y calidad fijados en el marco de medición de los resultados,¹ y racionalizando la asignación de recursos a los grupos 3 y 4.
32. En el gráfico 1 *infra* se presenta la asignación de los recursos presupuestarios del Fondo por grupos en 2011. Como puede verse, los grupos 1 y 2 representan el 70% del total de los recursos asignados en el presupuesto de 2011. En el presupuesto para 2012 presentado a la Junta Ejecutiva se propone un nuevo incremento de las asignaciones a los grupos 1 y 2, y una reducción de las destinadas a los grupos 3 y 4.

¹ Al tiempo que se dará prioridad a los presupuestos destinados a los grupos 1 y 2, se prestará especial atención a la maximización de la rentabilidad de los gastos correspondientes a esos grupos.

Gráfico 1
Distribución del presupuesto de 2011 por grupos



Grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países; grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica; grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales, y grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los Estados Miembros.

33. **Planificación estratégica de la fuerza de trabajo.** La fuerza de trabajo del Fondo —que agrupa tanto al personal de plantilla como a los consultores— es el recurso clave para la consecución de los objetivos del FIDA, y los costos conexos representan casi dos terceras partes del presupuesto anual del Fondo. Por tanto, la distribución óptima de la fuerza de trabajo —y la contención de los costos de personal— son decisivas para que el Fondo obre con eficacia y eficiencia. Este proceso se rige por el principio de asignar el mayor número posible de efectivos a los grupos 1 y 2 y el menor número posible a los grupos 3 y 4, asegurando de todos modos el nivel necesario de servicios administrativos y de apoyo.
34. A fin de alcanzar este objetivo el Fondo ha elaborado por primera vez un marco para la planificación estratégica de su fuerza de trabajo, basado en la combinación de las competencias que sus asuntos requieren. La primera parte del ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo ha servido para documentar la composición actual del personal y sus puntos fuertes respectivos. El componente prospectivo de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se espera que esté completamente desarrollado una vez que finalice la auditoría de las funciones actualmente en curso (véase *infra*).
35. **Auditoría de las funciones.** Tras el examen externo de que fue objeto el plan de remuneración y prestaciones del personal del FIDA, se decidió realizar una auditoría de los puestos como requisito indispensable para reforzar la plantilla del Fondo y solventar las anomalías detectadas en el examen externo. La auditoría, que comprende a todo el personal del cuadro orgánico y de servicios generales y a los consultores que participan en las actividades básicas, tiene el doble objetivo de abordar la cuestión de los puestos que podrían estar clasificados erróneamente y elaborar un plan estratégico de la fuerza de trabajo más coherente. Para realizar la auditoría de las funciones a mediados de 2011 se contrató a una empresa consultora que actualmente está trabajando en ello. A finales de diciembre los consultores presentarán un primer informe a la dirección y al término del primer trimestre de 2012, un informe final.
36. En el proceso de auditoría de las funciones se están aplicando prácticas estándar de evaluación de los puestos del cuadro orgánico conforme al sistema de clasificación de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). Si bien los resultados de la auditoría y la metodología de aplicación no se darán a conocer al

personal hasta 2012, se han establecido canales de comunicación a través de los cuales ofrecerle información sobre el proceso y el método utilizado. El sitio web del FIDA en intranet sobre las reformas de recursos humanos se actualiza periódicamente con información sobre el proceso de auditoría de las funciones e incluye una sección de respuestas a las preguntas planteadas por el personal. Cada división ha nombrado a un promotor de recursos humanos para facilitar aún más la comunicación entre el personal directivo y el personal, y se celebran reuniones periódicas con esos promotores, con el Director de la HRD y con los consultores encargados de la auditoría.

B. Reformas de la gestión de los recursos humanos

37. El éxito de la ejecución del programa de trabajo del FIDA depende en gran medida de una distribución y gestión eficaces y eficientes del activo más valioso de la institución: su personal. Con este fin, en 2009 se puso en marcha un amplio conjunto de medidas de reforma de la gestión de los recursos humanos en el marco del programa de cambio y reforma.
38. Como se informó en mayo de 2011, la intensificación de las reformas de recursos humanos tiene los objetivos siguientes:
- crear un sistema y unas prácticas de gestión de los recursos humanos sólidos e innovadores, que sean justos, integradores y transparentes;
 - promover una fuerza de trabajo con un alto nivel de compromiso y rendimiento;
 - realinear los recursos humanos con los objetivos operativos, y
 - crear un grupo de profesionales cualificados que presten un apoyo eficiente a las operaciones.
39. La **planificación estratégica de la fuerza de trabajo** y la **auditoría de las funciones** (examinada en los párrafos 42 a 45 *supra*) son dos componentes importantes del programa de reforma de los recursos humanos. Además, para alcanzar los objetivos estratégicos de la reforma se decidió emprender una serie de otras iniciativas clave. Se ha creado un equipo de tareas sobre el programa de cambio y reforma encargado de orientar las iniciativas de reforma en la esfera de los recursos humanos y asegurar que se alcancen los objetivos correspondientes.² A continuación se describen los aspectos más destacados de las otras esferas fundamentales de la reforma de recursos humanos y su situación a finales de 2011.
40. **Reglamento del personal y procedimientos de aplicación.** Una gestión clara, previsible, reglamentada y equitativa del personal es fundamental para el buen funcionamiento de la institución. La administración del personal se rige, al máximo nivel, por la política de recursos humanos que la Junta Ejecutiva aprobó en 2004. La política, a su vez, se aplica actualmente por medio del Manual de procedimientos de recursos humanos, que proporciona una combinación de normas y procedimientos. Para garantizar la coherencia y alineación con las mejores prácticas, la dirección ha decidido separar las normas de los procedimientos. En el reglamento del personal figurará con conjunto de principios rectores generales consonantes con la política de recursos humanos, mientras que con los procedimientos de aplicación se facilitará una serie de medidas detalladas para poner en práctica esos principios.

² El equipo de tareas sobre el programa de cambio y reforma está dirigido por el Jefe del Departamento de Servicios Institucionales e integrado por el Director de la HRD, la Directora de la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV) y dos funcionarios, uno del cuadro orgánico y otro de servicios generales. El mandato del equipo de tareas está publicado en la intranet del FIDA, en la dirección <http://intranet.ifad.org/divisions/fad/fh/hrreform/taskforce/taskforce.pdf>.

41. El trabajo de revisión del reglamento del personal y los procedimientos de aplicación correspondientes comenzó en 2009 y se ha realizado por medio de un proceso iterativo de consulta con el personal, para tener presentes sus preocupaciones. El nuevo Director de Recursos Humanos está realizando un examen final del reglamento y los procedimientos antes de presentarlos al EMC para su aprobación. Está previsto que el reglamento y los procedimientos se harán públicos, como muy tarde, a finales de 2011.
42. **Colaboración con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).** Tras la evaluación externa de la gestión de los recursos humanos realizado en 2010,³ el FIDA mantuvo conversaciones fructíferas con la CAPI en busca de formas de dotar al Fondo de la flexibilidad que necesitaba para tratar de resolver algunas de las cuestiones que surgieron en el curso de dicho examen. A raíz de esas consultas con la CAPI, el FIDA obtuvo garantías de que había posibilidades de dotarse de la flexibilidad suficiente para alcanzar importantes metas institucionales. La dirección, por tanto, ha llegado a la conclusión de que el mejor enfoque para el FIDA sería seguir administrando el régimen de remuneración y prestaciones según lo fijado por la CAPI pero introduciendo la flexibilidad y los cambios necesarios en dicho régimen. A este respecto se han alcanzado dos resultados importantes. Primero, la CAPI ha manifestado su voluntad, una vez que el FIDA haya ultimado un examen exhaustivo de su sistema de gestión y evaluación del desempeño, de colaborar con el Fondo en la experimentación de un **régimen de remuneración con arreglo al desempeño**. Y, segundo, la CAPI ha accedido a adelantar un año su estudio de los sueldos locales de Roma relativos al cuadro de servicios generales, recogiendo las inquietudes manifestadas en la evaluación externa de 2010 acerca de hecho de que el nivel de los sueldos del personal de servicios generales de los organismos con sede en Roma es insólitamente elevado. El FIDA está participando activamente en el Comité de Estudios de los Sueldos Locales de Roma para ayudar a garantizar que los resultados reflejen acertadamente y con precisión los niveles de sueldos del cuadro de servicios generales de otros organismos utilizados a fines de comparación.
43. **Fortalecimiento de la plataforma de recursos humanos para las oficinas en los países.** Como se ha indicado anteriormente, las oficinas del FIDA en los países son uno de los pilares fundamentales del nuevo modelo operativo del Fondo. Por tanto, la creación de la plataforma administrativa y de recursos humanos para estas oficinas es un componente esencial del programa de cambio y reforma. Para lograr el objetivo de "una única fuerza de trabajo del FIDA", se han emitido 43 contratos del FIDA para funcionarios nacionales del cuadro orgánico y de servicios generales en 23 oficinas en los países. Además, a petición del Fondo se han emitido asimismo cuatro contratos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para funcionarios nacionales del cuadro orgánico en cuatro emplazamientos. Por otra parte, hay 21 funcionarios internacionales del cuadro orgánico destacados en las oficinas del FIDA en los países, entre los que se cuentan varios profesionales asociados, y está previsto que su número aumente.
44. La gestión del personal del FIDA sobre el terreno con arreglo a una serie de criterios estándar sigue siendo una prioridad para la dirección. El sistema de las Naciones Unidas ha puesto en marcha un proyecto para armonizar los procesos de selección y contratación del personal de servicios generales y de los oficiales nacionales de las oficinas en los países centrado en el empleo de anuncios estándar de vacantes, criterios de contratación armonizados y mecanismos de selección comunes, tanto para agilizar los procesos de selección y contratación de personal

³ Informe sobre la remuneración y las prestaciones del personal (Distribuido solamente a los miembros de la Junta Ejecutiva), EB 2010/101/R.51 + Add.1.

local como para potenciar la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas a nivel local. El FIDA se ha ofrecido para participar en la experimentación del proyecto en Viet Nam. Esta armonización general debería contribuir a aumentar la eficacia de las operaciones de contratación del FIDA.

45. También se están elaborando incentivos, no sólo financieros, para que los puestos en los países resulten más atractivos para el personal del cuadro orgánico. Dentro del Departamento de Servicios Institucionales, por otra parte, se está instituyendo una nueva función para coordinar el apoyo que se presta a las oficinas en los países. Se asignarán recursos adicionales para ayudar a gestionar y coordinar los servicios y operaciones de recursos humanos sobre el terreno, incluida la publicación, en el primer trimestre de 2012, de un manual dedicado a las oficinas en los países. Todas estas iniciativas contribuirán a fortalecer la plataforma de recursos humanos para las oficinas en los países.
46. **Rotación de personal.** Como ya se comunicó anteriormente a la Junta Ejecutiva, con el objetivo de conservar su pertinencia y competitividad el FIDA está haciendo un esfuerzo consciente por fortalecer su política de rotación a fin de acrecentar la movilidad del personal y mejorar la eficacia y la eficiencia. En los procedimientos de aplicación de la política de recursos humanos se están incorporando directrices claras en materia de rotación, y el FIDA sigue alentando la rotación de personal siempre que lo considera apropiado y de acuerdo con sus metas operativas y de perfeccionamiento del personal. La rotación de tres directores del PMD que se hizo efectiva el 1 de noviembre de 2011 ha tenido varios efectos positivos. Además de aplicar los puntos fuertes de esos directores a nuevos quehaceres y desafíos, y de profundizar y reforzar la transferencia de competencias y talentos en los niveles directivos superiores, esa rotación también sirvió como útil demostración a todo el personal de la conveniencia y las ventajas de esos cambios. En 2011 se registró un total de 44 rotaciones internas, además de cinco transferencias fuera del FIDA. El Fondo seguirá participando en el Acuerdo sobre movilidad interinstitucional del sistema de las Naciones Unidas, que se está sometiendo a un examen exhaustivo.
47. **Revisión del sistema de evaluación de la actuación profesional.** En 2010 el Fondo realizó una revisión de su sistema de evaluación de la actuación profesional (PES). El resultado fue la creación de un sistema de mejora del desempeño totalmente electrónico (PES electrónico), que se comenzó a utilizar en 2011. La primera ronda del PES electrónico puso de manifiesto que había margen para perfeccionarlo, racionalizarlo y simplificarlo aún más, proceso que se llevará a cabo a principios de 2012. En consonancia con el examen de la gestión del desempeño que está teniendo lugar actualmente dentro del sistema de las Naciones Unidas, el FIDA está considerando la mejor manera de concebir un sistema de gestión de la actuación profesional más eficaz que refuerce la alineación de las metas estratégicas institucionales y en materia de desempeño y ponga el acento en el perfeccionamiento y la prestación de apoyo. Este sistema también tendría que servir para gestionar de forma eficaz los casos de desempeño poco satisfactorio como requisito indispensable para establecer un sistema que permita alinear mejor las recompensas con el desempeño. El proceso continuará en 2012 y se espera poder introducir los cambios necesarios a tiempo para el ciclo de examen del desempeño profesional que comenzará a principios de 2013. El sistema perfeccionado de evaluación de 360 grados que se ha comenzado a utilizar este año para el examen de 2010 seguirá utilizándose como aportación para la gestión del desempeño.
48. **Aprendizaje y desarrollo.** La oferta de capacitación sigue brindando oportunidades para el fomento de las capacidades y la promoción profesional de un número creciente de participantes de una forma eficaz en función del costo. Se ha realizado un examen de la eficacia y los resultados de los programas Springboard ("Trampolín") y Breakthrough ("Avance"), que se crearon para promover el talento en el FIDA entre el personal tanto del cuadro orgánico como de servicios generales.

Las recomendaciones derivadas del examen se están asimilando internamente con el fin de garantizar que estos dos programas alcancen sus objetivos. En 2012 se seguirá examinando, más a fondo, la alineación estratégica del programa de capacitación con los objetivos fundamentales de la institución, así como las técnicas y competencias necesarias para lograr esos objetivos. Una parte esencial de ese examen consistirá en buscar formas de fortalecer la capacitación para afrontar los retos relacionados con la presencia creciente del FIDA en los países y las competencias en materia de gestión del desempeño de los gerentes y supervisores de primera línea.

49. **Segunda fase del programa de separación voluntaria del servicio.** El programa, según lo previsto inicialmente, debía completarse en dos fases (2009 y 2010). En 2009 se realizó la primera fase, a la que se acogieron diez funcionarios. Al final de la segunda fase, en 2010, solo otro funcionario se había acogido al programa. En consecuencia, el Consejo de Gobernadores (resolución 162/XXXIV) aprobó una prórroga de un año, sin consecuencias financieras, de la utilización de los fondos consignados para el gasto extraordinario relativo al programa del FIDA para la separación voluntaria del servicio. Gracias a esa ampliación hasta 2011, otros 14 funcionarios decidieron acogerse al programa. En diciembre de 2011 se presentará por separado un informe final sobre el programa a la Junta Ejecutiva, en el que se propone que el saldo de los fondos se reasigne para respaldar los elementos esenciales restantes del programa de reforma de los recursos humanos. Se trata de inversiones de carácter extraordinario (contrariamente a los gastos operacionales continuos).
50. **Automatización de los procesos de gestión de los recursos humanos:** En 2010 se pusieron en marcha varios proyectos con el objetivo de automatizar algunos procesos de gran importancia en materia de recursos humanos. Durante casi dos años el FIDA ha venido ejecutando un programa de contratación electrónica que ha permitido mejorar la eficiencia del proceso de contratación. Desde el punto de vista administrativo actualmente se tarda mucho menos en cargar los documentos, y el número promedio de días necesarios para completar el proceso de contratación ha disminuido considerablemente, de 178 en 2010 a 121 en 2011 (aunque todavía lejos del objetivo de 100 días). Desde que se emplea la contratación electrónica, el plazo promedio para crear la lista inicial de candidatos se ha reducido a 12 días, mientras que en 2009 y 2010 era de 31 días. Otros proyectos de automatización en curso tienen que ver con la tramitación de los contratos de los consultores, aspecto en el que el FIDA ha completado la fase de elaboración informática. Una mayor automatización de los procesos de recursos humanos sin duda llevará a notables aumentos de la eficiencia en la gestión de los recursos humanos del Fondo.
51. **Oficina de Ética.** La oficina, que se estableció el 1 de febrero de 2011 y se encarga de promover y preservar los más altos principios de conducta ética en la organización, también ha contribuido a mejorar la gestión de recursos humanos en el FIDA. La Oficina de Ética ofrece orientación al personal directivo para asegurar que las normas, políticas, procedimientos y prácticas del Fondo contribuyan a reforzar y fomentar el nivel de integridad. Para cumplir su mandato, la oficina gestiona los programas de índole deontológica y de lucha contra el acoso y ha desarrollado y llevado a cabo sesiones de capacitación del personal en estas esferas. Además, la oficina examina las alegaciones de conducta indebida (que no comporten fraude ni corrupción) y, si procede investigar, establece una estrecha coordinación con la dependencia de investigaciones para garantizar la protección del funcionario interesado contra posibles represalias. También presta diariamente asesoramiento de carácter confidencial al personal directivo y a los funcionarios acerca de las actitudes que pueden constituir una violación del código de conducta o los valores fundamentales del Fondo, como los conflictos de intereses, las actividades externas y los regalos. La Oficina de Ética administra asimismo el

programa anual de declaración de la situación financiera y hace el seguimiento de las tendencias para dar una idea al personal directivo superior de la eficacia organizativa, incluidos los riesgos, los incidentes y las iniciativas relacionadas con la conducta institucional.

52. **Comunicación y consulta con el personal.** La comunicación y la consulta con el personal son elementos esenciales de las actividades de reforma de los recursos humanos y de la gestión de los mismos en general. En esta esfera se emplearon varios canales en 2011. Por ejemplo, para promover la transparencia en relación con la adopción de decisiones normativas y operativas, las actas del Comité de Gestión Ejecutiva y el Comité de Gestión de las Operaciones, junto con los enlaces a los documentos temáticos conexos, se publican regularmente en la intranet del FIDA, al igual que el mandato para realizar la auditoría de las funciones y otros importantes materiales afines. El Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal (ECSA) participó en las consultas relativas a la elaboración del reglamento del personal y los procedimientos de aplicación conexos, y a lo largo del año la ECSA celebra reuniones periódicas con el Presidente, la HRD y la Oficina del Presidente y del Vicepresidente y, cada dos semanas, con el Director de la HRD. Además, en 2011 se estableció una red departamental de promotores de recursos humanos para mejorar la difusión de información y fomentar la comunicación bidireccional acerca de los progresos de la auditoría de las funciones y otras cuestiones fundamentales relacionadas con los recursos humanos. El equipo de tareas sobre el programa de cambio y reforma también celebra reuniones periódicas con esos promotores de recursos humanos. Para 2012 se prevén comunicaciones y consultas más estructuradas con todo el personal en el contexto del reglamento del personal y los procedimientos de aplicación conexos, cuya publicación está prevista en breve.

C. Fortalecimiento de los servicios financieros

53. Como ya se ha señalado, en el marco del programa de cambio y reforma se han adoptado medidas de peso dirigidas a mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios financieros del FIDA. Entre ellas destacan el establecimiento del nuevo Departamento de Servicios Financieros, a cargo del Oficial Financiero Principal; la reorganización de la División de Servicios Financieros y del Contralor, para que logre atender más eficazmente a las necesidades cambiantes del Fondo; la inversión de una cuantía notable, USD 15 millones, en tecnología de la información (TI) para poner al día el SPD, es decir, el sistema utilizado para administrar los préstamos y donaciones y tramitar las transacciones; la transferencia de la función de preparación y supervisión del presupuesto al FOD, y la creación prevista de la División de Planificación Financiera y Análisis de Riesgos, con objeto de mejorar la planificación financiera y la ejecución del presupuesto, a partir del 1 de enero de 2012.
54. Además, se están introduciendo una serie de cambios en los procesos operativos dentro del FOD. Actualmente se está debatiendo si aplicar a los desembolsos un modelo basado en el flujo de fondos para ir abandonando el modelo de comprobación rigurosa, enfoque que podría ponerse en práctica durante el primer trimestre de 2012. En cuanto a la puesta al día del SPD, hubo algunos problemas jurídicos con el proveedor seleccionado que ya se han resuelto. No obstante, aún quedan otros desacuerdos pendientes que se están tratando de superar, que probablemente retrasarán la puesta en marcha del SPD. Aún así esta demora se está utilizando provechosamente para replantearse y seguir simplificando los procedimientos fundamentales.
55. El FOD también ha realizado el primer examen a mitad de año del presupuesto del FIDA, que ha dado como resultado un conjunto de problemas y posibles soluciones. El EMC, basándose en los resultados de ese examen, ha aprobado una serie de nuevos enfoques acerca del tratamiento específico de diferentes líneas presupuestarias. Además, ha aprobado la propuesta de realizar reasignaciones a

mitad de año entre distintos departamentos. Una contribución importante a este proceso ha sido la posibilidad de elaborar a tiempo información sobre el presupuesto y los compromisos para dar mayor visibilidad a los gastos efectivos y previstos. Los informes de los departamentos y divisiones correspondientes a junio de 2011 se han distribuido a las dependencias correspondientes y se han producido informes análogos relativos al período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de septiembre. A pesar de que requieren una gran cantidad de trabajo manual, estos informes son idóneos para ser automatizados, por lo que, una vez que esto se consiga, podrán generarse con periodicidad mensual.

D. Mejoramiento de otros procesos administrativos y operativos

56. El Fondo examina sin cesar otros procesos administrativos y operativos a fin de reducir los costos y acortar el tiempo de respuesta por medio de la racionalización de los procedimientos y la adopción de tecnologías modernas. Varias oficinas han llevado a cabo exámenes de ese tipo. La Oficina del Presidente y del Vicepresidente ha elaborado un sistema informático para hacer el seguimiento del flujo de documentos y de las medidas adoptadas en el Fondo para mejorar los procesos de adopción de decisiones. La SEC ha introducido sistemas de comunicación con la Junta Ejecutiva basados en la web; la HRD ha hecho progresos en la automatización de sus procesos, y en la División de Servicios Financieros y del Contralor se están introduciendo cambios importantes en los procesos operativos.
57. Además, en la División de Servicios Administrativos se ha puesto en marcha un sistema de adquisición y contratación conjuntas con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y se está estudiando la posibilidad de prestar servicios conjuntos que permitan reducir los costos de las tres organizaciones en materia de contratación y adquisición. Además, está en vías de realización un examen externo de los procesos y procedimientos de esa división.
58. En la División de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se ha realizado un examen del sistema de TIC del Fondo y se han elaborado planes para sacar el máximo partido de las últimas novedades en la esfera de la TI con objeto de aumentar la eficiencia de los procesos operativos internos.
59. La SEC revisa constantemente sus propios procesos operativos a fin de reducir los costos y mejorar los tiempos de respuesta mediante la racionalización de los procedimientos y el uso de las tecnologías informáticas más modernas. La combinación de estas medidas ha arrojado resultados positivos. En 2011 siguieron su curso cuatro reformas importantes de los procesos operativos:
 - una evaluación externa de la Dependencia de Relaciones con los Miembros y Protocolo, con el objetivo de mejorar su método de trabajo y eficacia;
 - un análisis y evaluación de las operaciones de traducción, incluida una valoración de los costos y de la eficacia en función de los costos de los servicios de traducción respecto de las instituciones que sirven como base de comparación;
 - la mejora de las modalidades de comunicación con los representantes en los órganos rectores, adoptando un modelo de comunicación más moderno y atractivo. En 2010 se comenzó a utilizar la plataforma interactiva para los Estados Miembros del FIDA, en respuesta a la solicitud de un método de comunicación con la Junta basado en la web. Actualmente solo los representantes en la Junta Ejecutiva pueden acceder a esa plataforma. Los comentarios positivos recibidos de los miembros han llevado al Fondo a adoptar un enfoque parecido para las

reuniones de otros órganos rectores de mayor tamaño. Con ese objetivo se mejoraron las funciones del portal y se enriquecieron sus contenidos para satisfacer mejor las necesidades específicas de las distintas reuniones y grupos de trabajo, y

60. En 2012, la Oficina del Secretario seguirá ejecutando el programa piloto relacionado con los Servicios Lingüísticos con una plantilla reducida de traductores y un mayor uso de servicios de traducción externa.

E. Gestión de riesgos

61. El sistema de gestión del riesgo institucional tiene por objeto garantizar que la gestión de los riesgos y los procedimientos fiduciarios del FIDA se ajusten a las mejores prácticas y que los riesgos que pueden llegar a minar la capacidad del FIDA para cumplir sus compromisos se atenúen o gestionen debidamente. En consecuencia, a partir de 2010 y a lo largo de 2011 se ha hecho más hincapié en revisar los sistemas existentes de gestión de riesgos a fin de asegurar que el FIDA gestione los riesgos principales de manera sistemática.
62. El perfil del riesgo institucional, que es el instrumento de gestión del riesgo institucional más importante de la organización, se revisará y actualizará en 2011. Este perfil comporta determinar los riesgos fundamentales, definir a los responsables de hacer el seguimiento de los riesgos detectados, formular estrategias de atenuación e ir examinando regularmente durante el año la situación en que se hallan los riesgos e informar al respecto por conducto del Comité de Gestión del Riesgo Institucional y del personal directivo superior. Con miras a un seguimiento adecuado, la capacitación del personal del FIDA en gestión del riesgo institucional, sobre todo en los niveles directivos, ha pasado a ser un componente habitual de la planificación del FIDA en materia de gestión y mitigación de riesgos.
63. Entre las iniciativas importantes emprendidas en 2011 cabe citar las siguientes: i) la elaboración de un marco institucional de rendición de cuentas; ii) la aplicación de una política de divulgación de información financiera, y iii) la aplicación de un marco amplio para la continuidad de las operaciones. Estas iniciativas forman parte de las entregas previstas para el período de la Octava Reposición. Además, está en curso el establecimiento de una declaración de la dirección acerca de la eficacia de los controles internos sobre la elaboración de información financiera y en 2013 se acabará de instituir una certificación de auditoría externa independiente sobre el estado de los controles internos relativos a la información financiera de 2012.
64. La Oficina de Ética, establecida en 2011 para promover el comportamiento ético en todos los niveles de la organización, se encargará de supervisar la ejecución de algunas de estas nuevas iniciativas.

V. Observaciones finales

65. En 2011 se hicieron progresos considerables en la aplicación del programa de cambio y reforma. La dirección considera que se han levantado los pilares organizativos esenciales sobre los que el Fondo puede gestionar sus asuntos con eficacia y eficiencia, aunque quizá de vez en cuando tengan que perfeccionarse.
66. La dirección considera asimismo que habrá que desplegar esfuerzos constantes para seguir mejorando la eficacia y la eficiencia de los procesos operativos esenciales. Con este fin, seguirá estableciendo una base sólida para la ampliación del sistema de oficinas del FIDA en los países y garantizar así que el Fondo sea plenamente consciente de los inmensos beneficios que comporta una red de oficinas en los países que funcione satisfactoriamente. Además, continuará fortaleciendo la Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos para que la generación, captación y difusión de conocimientos, de fuentes tanto internas como externas, resulten potenciadas y sean un elemento integrante de todas las operaciones del FIDA.

67. La dirección también seguirá haciendo grandes esfuerzos para fortalecer las plataformas de servicios del FIDA en materia de gestión de los recursos humanos, gestión financiera y servicios administrativos. Gran parte de la labor básica necesaria para crear un sistema moderno de gestión de los recursos humanos ya se ha completado y ahora el desafío radica en su plena aplicación. Del mismo modo, en 2011 se han registrado grandes avances en el fortalecimiento de la gestión financiera del Fondo y 2012 promete ser un año de nuevos avances y de consolidación. Se espera conseguir progresos similares en otros procesos operativos de carácter administrativo.
68. En resumidas cuentas, la dirección considera que se han hecho progresos sustanciales en el fortalecimiento del FIDA, facultándolo para que logre cumplir su mandato. En 2012 se seguirán desplegando esfuerzos para consolidar las realizaciones enmarcadas en el programa de cambio y reforma y afrontar todos los problemas que puedan plantear los procesos organizativos y operativos. La dirección confía en que el Fondo conseguirá ser una institución cada vez más eficaz, eficiente y ágil.

Situación de los compromisos asumidos en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

<i>Asuntos</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha efectiva</i>
Función del FIDA en los países de ingresos medios	Presentar un documento de políticas a la Junta Ejecutiva sobre la actuación del FIDA en los países de ingresos medios	Septiembre de 2010	Se presentó en diciembre de 2010 a la Junta Ejecutiva. ⁴
Actividades del FIDA en los Estados frágiles	Introducir las cuestiones fundamentales relativas a los Estados frágiles en las directrices operacionales pertinentes, en particular las referentes a los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), el diseño y la supervisión de proyectos, y la mejora y garantía de la calidad.	Junio de 2010	<p>COSOP: Las conclusiones importantes de un examen de las experiencias en Estados frágiles se reflejan en las directrices actualizadas relativas a los COSOP.</p> <p>Supervisión: Se ultima la actualización de las directrices, en las que se han introducido las cuestiones relacionadas con la fragilidad de ciertos Estados.</p> <p>Diseño de los proyectos: En el esbozo de informe sobre el diseño de los proyectos que se revisó y se comenzó a utilizar en enero de 2011 se tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con la fragilidad de los Estados.</p> <p>Garantía de la calidad: Las cuestiones relativas a la fragilidad de los Estados (como los riesgos, la capacidad de ejecución y la sostenibilidad) se tienen debidamente en cuenta en los exámenes de garantía de la calidad.</p> <p>Mejora de la calidad: En las notas de orientación para la aplicación de los factores clave de éxito para el diseño de proyectos, que reflejan los descritos en las directrices del FIDA para la mejora de la calidad del diseño de los proyectos, se hace mención expresa de las cuestiones relacionadas con la fragilidad en el marco del factor clave del éxito 3.</p>
Sentido de apropiación de los países	Medir los resultados relativos al sentido de apropiación de los países e informar al respecto a la Junta Ejecutiva cada año por medio del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009. ⁵
Relaciones de colaboración y asociación	Informar a la Junta Ejecutiva sobre los éxitos en las gestiones del FIDA por elaborar un enfoque más selectivo de las relaciones de asociación.	Septiembre de 2011	Seminario oficioso, en asociación con el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2011; la estrategia se presentará en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de abril de 2012.
	Establecer objetivos relativos a las asociaciones e informar de los resultados a la Junta Ejecutiva cada año a través del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009.
Reforzar la colaboración del FIDA con el sector privado	Si se determina que existe tal necesidad, presentar a la Junta Ejecutiva una propuesta relativa a la función y los instrumentos del FIDA para reforzar la colaboración con el sector privado, que sea plenamente coherente con el mandato del FIDA.	Diciembre de 2010	<p>En mayo de 2011 se presentó a la Junta Ejecutiva la evaluación a nivel institucional elaborada por la IOE sobre la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él.</p> <p>En la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, que se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, se introdujo la posibilidad de conceder donaciones a entidades del sector privado.</p> <p>La estrategia relativa al sector privado se presentará a la Junta en su período de sesiones de diciembre de 2011.</p>

⁴ EB 2010/101/R.14

⁵ EB 2009/98/R.50/Rev.1

<i>Asuntos</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha efectiva</i>
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	La IOE evaluará los resultados del FIDA en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en 2009. Teniendo en cuenta las conclusiones de esa evaluación, la Junta Ejecutiva estudiará la necesidad de elaborar una política institucional sobre género y la estrategia para su aplicación.	A partir de diciembre de 2009	La evaluación de la IOE se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. ⁶
	Entrar a formar parte del grupo de trabajo sobre género de los bancos multilaterales de desarrollo.		El FIDA entró a formar parte del grupo de trabajo multilateral sobre género en junio de 2009.
	Informar anualmente a la Junta Ejecutiva del desempeño del FIDA en cuanto a las consideraciones de género en sus actividades por medio del RIDE.		Se presenta cada año a partir del período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009. La política de género se presentará a la Junta en su período de sesiones de diciembre de 2012.
Medio ambiente y gestión sostenible de los recursos naturales	Presentar a la Junta Ejecutiva para su examen los procedimientos del FIDA en materia de gestión ambiental y desarrollo sostenible.	Abril de 2009	La Junta los examinó en su período de sesiones de abril de 2009. ⁷
	Presentar a la Junta Ejecutiva una política sobre medio ambiente y recursos naturales, en la que se incorpore la estrategia sobre cambio climático.	Diciembre de 2010	Seminario oficioso celebrado conjuntamente con el período de sesiones de diciembre de 2010 de la Junta Ejecutiva. La política fue aprobada por la Junta Ejecutiva en mayo de 2011. ⁸
Cambio climático	Presentar a la Junta Ejecutiva una estrategia sobre cambio climático (véase también "Medio ambiente y ordenación sostenible de los recursos naturales").	Abril de 2010	Se celebró un seminario oficioso en asociación con el período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. La estrategia fue aprobada en el período de sesiones de abril de 2010 de la Junta Ejecutiva. ⁹
Sostenibilidad	Informar anualmente a la Junta Ejecutiva, por medio del RIDE, sobre el desempeño del FIDA respecto de la sostenibilidad.	A partir de diciembre de 2009	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009.
Gestión orientada a los resultados de desarrollo	Actualizar las directrices del FIDA para los COSOP, el diseño de proyectos y las donaciones, e incluir en las tres unos estándares mínimos para los marcos de resultados y los marcos lógicos.		COSOP: Las directrices para la elaboración de COSOP se hicieron públicas a principios de 2011; en las directrices actualizadas se facilita un marco de gestión de los resultados —que puede aplicarse también a los Estados frágiles con los ajustes necesarios según las circunstancias del país de que se trate—, en el que los objetivos estratégicos del FIDA se alinean con las prioridades del país y se determinan los resultados previstos y los indicadores correspondientes, así como los objetivos institucionales y de políticas. Diseño de los proyectos: El esbozo de informe sobre el diseño de los proyectos se revisó y comenzó a utilizarse a principios de 2011. En el esbozo se prescribe la inclusión de una nueva plantilla de marco lógico del FIDA, para la que en 2010 se elaboraron las directrices correspondientes.

⁶ EB 2010/101/R.9⁷ EB 2009/96/R.7⁸ EB 2011/102/R.9⁹ EB 2010/99/R.2/Rev.1

<i>Asuntos</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha efectiva</i>
			Donaciones: La Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones fue aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009. ¹⁰ Los procedimientos para la concesión de financiación mediante donaciones y los indicadores para hacer el seguimiento de la aplicación de la política se dieron a conocer a la Junta Ejecutiva en mayo de 2011.
	Presentar a la Junta Ejecutiva un modelo revisado para los documentos de proyectos que se presentan a la Junta.	Abril de 2011	La Junta Ejecutiva aprobó una propuesta de nuevo modelo para los informes del Presidente en mayo de 2011; el nuevo modelo comenzará a utilizarse a partir del período de sesiones de la Junta de diciembre de 2011.
	Informar anualmente a la Junta Ejecutiva sobre los resultados conseguidos a través del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009.
Consolidación de las reformas relacionadas con el Plan de Acción	Seguir informando a la Junta Ejecutiva sobre las reformas operacionales y organizativas del FIDA, fundamentalmente a través del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009.
Reforma de los recursos humanos	Presentar a la Junta Ejecutiva informes sobre la aplicación del programa de reforma de los recursos humanos.	Diciembre de 2009, 2010	El documento Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos: una estrategia del FIDA para su gente se presentó en el período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. ¹¹ El documento sobre la actualización de la reforma de los recursos humanos se presentó a la Junta en su período de sesiones de diciembre de 2010. ¹² En el período de sesiones de diciembre de 2011 de la Junta Ejecutiva se presentará información actualizada sobre la reforma de los recursos humanos en el documento El cambio y la reforma: consolidación.
	Dar cuenta Anualmente a la Junta Ejecutiva de los indicadores básicos de los resultados para la reforma de los recursos humanos por medio del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009.
	Revisar los sistemas de incentivos basados en los resultados de otras instituciones internacionales e informar a la Junta Ejecutiva sobre las posibilidades existentes para alinear mejor los incentivos dirigidos al personal y los resultados institucionales.	Septiembre de 2011	El Informe sobre la remuneración y las prestaciones del personal se presentó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2010. En el período de sesiones de diciembre de 2011 de la Junta Ejecutiva se presentará información actualizada sobre la reforma de los recursos humanos en el documento El cambio y la reforma: consolidación.
Gestión financiera, aspectos fiduciarios y transparencia	Presupuesto administrativo y Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) del FIDA: Colaborar con el Comité de Auditoría de la Junta Ejecutiva para integrar plenamente en el presupuesto administrativo los gastos actualmente financiados con cargo al SFEP.	A partir del presupuesto del FIDA para 2010	La cuestión se examinó en el período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva y se ha aplicado en los presupuestos de 2010, 2011 y 2012.
	Auditoría interna: Tomar las medidas necesarias para seguir incrementando la calidad e independencia de la función de auditoría interna, en consonancia con las mejores prácticas recientes.	[Por determinar]	La Junta examinó y refrendó los estatutos revisados de la Oficina de Auditoría y Supervisión del FIDA en el período de sesiones de abril de 2010 de la Junta Ejecutiva. ¹³

¹⁰ EB 2009/98/R.9/Rev.1

¹¹ EB 2009/98/R.18

¹² EB 2010/101/R.49

¹³ EB 2010/99/R.49/Rev.1

<i>Asuntos</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha efectiva</i>
	Comité de Auditoría: Presentar a la Junta Ejecutiva para su aprobación una revisión del mandato y el reglamento.		La versión revisada se presentó en el período de sesiones de septiembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. ¹⁴
	Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios: Presentar a la Junta Ejecutiva una versión revisada de las directrices del FIDA en la materia y de su aplicación, que comprenda una comparación con las normas aplicadas por el Banco Mundial y su guía de referencia titulada <i>Fiduciary Management for Community-driven Development Projects</i> , así como una evaluación del modo en que esas normas se ajustan a la política anticorrupción del FIDA.	Diciembre de 2009	La versión revisada de las Directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios se presentó en el período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. ¹⁵ Las directrices revisadas se aprobaron en septiembre de 2010. ¹⁶
	Divulgación de documentos: La Junta Ejecutiva modificará la Política del FIDA de divulgación de documentos a fin de que los documentos relativos a la evaluación <i>ex ante</i> de los proyectos puedan divulgarse en el sitio web público del FIDA antes del período de sesiones de la Junta Ejecutiva en que se vayan a examinar.	Septiembre de 2009	La enmienda a la Política del FIDA de divulgación de documentos fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2009. ¹⁷
	La Junta Ejecutiva revisará las disposiciones de la política en lo relativo a la divulgación de los documentos que no se hicieron públicos en su momento.		El principio de la "presunción de divulgación plena de los documentos elaborados por el FIDA" fue aprobado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2010. ¹⁸
	Gestión de riesgos: El Presidente presentará a la Junta Ejecutiva, por conducto del Comité de Auditoría, un informe sobre las actividades de gestión de riesgos del FIDA.	En curso	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de abril de 2009 de la Junta Ejecutiva. ¹⁹
	Responsabilización y transparencia. Adoptar un marco de control interno y una política de divulgación de información financiera aplicable a los funcionarios de nivel superior y los miembros del personal que corresponda.	Junio de 2009	Marco de control interno: Certificación a todos los efectos de los objetivos por parte de los auditores externos en los estados financieros de 2012. Declaración de la dirección sobre los estados financieros en 2011: Medidas ya adoptadas en el período 2009-2011: diagramación de los procedimientos y documentación de todos los procedimientos financieros fundamentales; examen externo de los procedimientos diagramados y análisis de deficiencias; revisión y ensayo de los controles clave diagramados relacionados con la información financiera correspondiente al ejercicio de 2011. Política de divulgación de información financiera: Se aplicó una política de divulgación de información financiera aplicable a todo el personal del FIDA por medio de la "Certificación del cumplimiento del Código de Conducta del FIDA". ²⁰

¹⁴ EB 2009/97/R.50/Rev.1

¹⁵ EB 2009/98/R.12

¹⁶ EB 2010/100/R.27

¹⁷ EB 2009/97/R.33

¹⁸ EB 2010/100/R.3/Rev.1

¹⁹ EB 2009/96/R.28

²⁰ Boletín del Presidente PB/2010/08 y Circular informativa de la Oficina de Auditoría y Supervisión IC/AOU/10/01

<i>Asuntos</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha efectiva</i>
Mejorar la aplicación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS)	La Junta Ejecutiva encomendó al Grupo de trabajo sobre el PBAS que siguiera desempeñando sus funciones, y también que analizara las mejores prácticas aplicadas por otras IFI y definiera las mejoras que podrían aportarse al sistema.	En curso	En curso
Logro y medición de resultados	Presentar el marco definitivo de medición de resultados a la Junta Ejecutiva para su aprobación antes de que iniciara el período de la Octava Reposición.	Septiembre de 2009	Se aprobó en el período de sesiones de septiembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. ²¹
	Informar a la Junta Ejecutiva de los logros conseguidos respecto del marco de medición de resultados durante el período de la Octava Reposición por medio del RIDE.	A partir de diciembre de 2010	Se presenta cada año a partir del período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva.
Donaciones	Presentar a la Junta Ejecutiva una política revisada sobre donaciones.	Diciembre de 2009	La Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2009. ²²
Marco Estratégico	Presentar a la Junta Ejecutiva un nuevo marco estratégico que oriente las actividades del FIDA a partir de 2011.	Diciembre de 2010	Se presentó en el período de sesiones de diciembre de 2010 de la Junta Ejecutiva. ²³

²¹ EB 2009/97/R.2

²² EB 2009/98/R.9/Rev.1

²³ EB 2010/101/R.12