

Signatura: EB 2012/107/R.41  
Tema: 17 a)  
Fecha: 10 de diciembre de 2012  
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 Principal de Finanzas y Jefe del  
Departamento de Operaciones Financieras  
Tel.: (+39) 06 5459 2403  
Correo electrónico: i.kellet@ifad.org

##### **Lakshmi Menon**

Jefa del Departamento de Servicios  
Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: l.menon@ifad.org

##### Preguntas técnicas:

##### **Carlos Seré**

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

##### Envío de documentación:

##### **Deirdre McGrenra**

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 107º período de sesiones  
Roma, 12 y 13 de diciembre de 2012

---

**Para información**

# Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Fortalecimiento de la estructura orgánica del FIDA y los procesos de adopción de decisiones</b>	<b>1</b>
<b>III. Puesta en práctica del nuevo modelo operativo del FIDA</b>	<b>4</b>
A. Nuevo modelo operativo del FIDA	4
B. Mejora de la calidad del diseño y los resultados de la cartera	4
C. Supervisión directa y apoyo a la ejecución	5
D. Presencia en los países	6
E. Ejecución del programa de préstamos y donaciones relativo a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA6	6
F. Desembolsos en concepto de préstamos y donaciones	7
<b>IV. Alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos estratégicos</b>	<b>8</b>
A. Auditoría de las funciones	8
B. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo	8
C. Presupuestación basada en los resultados	9
<b>V. Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos</b>	<b>10</b>
A. Colaboración con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI)	10
B. Aprendizaje y desarrollo	11
C. Encuesta general del personal	11
D. Oficina de Ética	12
E. Comunicación y consulta con el personal	12
F. Automatización constante de los procesos	13
<b>VI. Fortalecimiento de la gestión financiera y la movilización de recursos</b>	<b>13</b>
<b>VII. Mejoras de los procesos operativos y aumentos de eficiencia</b>	<b>15</b>
A. Adquisición y contratación	15
B. Viajes	15
C. Otros procesos administrativos	16
<b>VIII. Conclusión</b>	<b>16</b>

## Acrónimos y siglas

ALM	Dependencia de Gestión de Activos y Pasivos
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CFS	División de Servicios Financieros y del Contralor
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
ECD	División de Medio Ambiente y Clima
ECSA	Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal
EMC	Comité de Gestión Ejecutiva
GPP	Gerente del Programa en el País
GTC	Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola
HRD	División de Recursos Humanos
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IOE	Oficina de Evaluación Independiente
LEG	Oficina del Asesor Jurídico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Comité de Gestión de Operaciones
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
PES	sistema de evaluación de la actuación profesional
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
SKM	Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TRE	División de Servicios de Tesorería

## Resumen

### A. El programa de cambio y reforma

1. En 2009 la dirección emprendió el programa de cambio y reforma con el objetivo principal de hacer del FIDA una institución más eficaz, eficiente y ágil. Los objetivos secundarios del programa eran los siguientes: i) mejorar la capacidad organizativa del Fondo para garantizar el cumplimiento efectivo del programa de trabajo de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA; ii) dar mayor relevancia al FIDA como institución generadora de conocimientos; iii) asegurar una gestión prudente de los recursos financieros del Fondo, y iv) mejorar la eficiencia del Fondo.
2. En el presente informe se da cuenta de los progresos realizados en la puesta en práctica del programa de cambio y reforma en 2012 y se facilita información actualizada sobre cada una de las seis esferas de intervención principales del programa, a saber, el fortalecimiento organizativo, la puesta en práctica del nuevo modelo operativo, la alineación de los recursos con las necesidades estratégicas, el fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos, la mejora de la gestión financiera y la movilización de recursos, y la mejora de los procesos operativos.
3. Como la Octava Reposición llega a su fin en 2012, este será el último informe de actualización sobre el programa de cambio y reforma, dado que se trata de un programa vinculado a los compromisos asumidos en el marco de dicha reposición (véase el apéndice). Por lo que concierne a la Novena Reposición, en 2013 la dirección pondrá en marcha un programa revisado de consolidación institucional.

### B. Fortalecimiento organizativo

4. El Fondo lleva desde 2009 introduciendo una serie de cambios de organización, y en 2012 tomó las medidas adicionales que se enumeran a continuación.
  - a. El Departamento de Administración de Programas (PMD) se consolidó renovando gran parte del equipo directivo y ampliando su capacidad en materia de medio ambiente y cambio climático.
  - b. La Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM), encabezada por el Estratega Principal de Desarrollo, se convirtió en departamento a todos los efectos a raíz de la creación de dos divisiones: la División de Planificación Estratégica y la División de Estadística y Estudios para el Desarrollo.
  - c. En el Departamento de Operaciones Financieras (FOD) se optó por separar la Dependencia de Gestión de Activos y Pasivos (ALM) de la División de Servicios de Tesorería (TRE) y convertirla en una dependencia autónoma que rinde cuentas directamente al Oficial Principal de Finanzas. La ALM se reforzó y sus atribuciones se definieron con mayor claridad.
  - d. La Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM), creada en 2011, se fortaleció con la incorporación de un Director Adjunto. La PRM definió su cometido y enfoque, y ultimó su reorganización interna.
  - e. El Departamento de Servicios Institucionales (CSD) se consolidó con el nombramiento de un nuevo Jefe de Departamento. También se llevaron a cabo otros ajustes en la organización de las divisiones que forman parte del CSD.

### C. Puesta en práctica del modelo operativo del FIDA

5. El FIDA lleva desde 2005 aplicando un nuevo modelo operativo, que consta de los elementos siguientes: i) un sistema actualizado de mejora de la calidad y de garantía de la calidad; ii) la asunción de la responsabilidad directa de la supervisión de los proyectos del Fondo; iii) la mejora de las estrategias relativas a los países; iv) la puesta en práctica de una gestión orientada al logro de

resultados, con objetivos cuantitativos claramente establecidos, y v) la ampliación de la presencia en los países para fortalecer el apoyo prestado a los países en materia de ejecución.

6. En 2012, la dirección tomó medidas adicionales en las esferas siguientes: el proceso de mejora de la calidad se reformó de modo que el personal técnico pudiera desempeñar una función de apoyo más activa, participando en los equipos de diseño de los proyectos en lugar de basarse en exámenes teóricos o aplicando enfoques basados en el cumplimiento y centrados en reuniones de examen; casi todos los proyectos del FIDA (93%) se ejecutan actualmente en régimen de supervisión directa, y a día de hoy se han abierto 38 de las 40 oficinas en los países aprobadas por la Junta.
7. Estas medidas han permitido al Fondo ejecutar el programa de préstamos y donaciones relativo a la Octava Reposición, consistente en USD 2 900 millones de financiación propia del FIDA y USD 4 200 millones recaudados mediante acuerdos de cofinanciación, lo que totaliza un programa de trabajo de USD 7 100 millones. Los desembolsos en concepto de préstamos y donaciones también han aumentado considerablemente, pasando de USD 443 millones en 2009 a USD 687 millones, según las previsiones, en 2012. Además, las reformas han permitido al Fondo alcanzar la mayoría de los objetivos establecidos para la Octava Reposición, pese a que el logro de los objetivos de eficiencia y sostenibilidad ha planteado no pocos problemas.

#### **D. Alineación de los recursos humanos y financieros con las necesidades estratégicas**

8. En 2012, el Fondo adoptó nuevas medidas en su empeño permanente por que los recursos humanos y financieros estuvieran correctamente alineados con sus objetivos estratégicos. Tres realizaciones importantes en este sentido han sido la auditoría de las funciones, la segunda fase de la iniciativa de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la propuesta de presupuesto basado en los resultados para 2013.
9. La auditoría de las funciones tenía por objeto documentar exhaustivamente la distribución del personal y asegurar la correcta clasificación de los puestos. Esto es indispensable para ayudar a resolver las anomalías detectadas en la revisión externa de la gestión de los recursos humanos realizada en 2010, y para sentar las bases de la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. La segunda fase de esa planificación, ejecutada en 2012, fue una actividad prospectiva destinada a garantizar que el FIDA disponga del personal, las competencias y las aptitudes que necesita para cumplir los compromisos contraídos de cara a la Novena Reposición.
10. Para elaborar en 2012 el presupuesto basado en los resultados se utilizaron por primera vez las listas de personal que se habían confeccionado mediante el sistema de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para las distintas dependencias orgánicas como única plataforma para computar el componente del presupuesto relativo a los costos de personal. Además, también por primera vez se introdujeron los conceptos de presupuesto "en cifras brutas" y "en cifras netas" para dar cuenta con transparencia de la utilización de los honorarios de administración que el FIDA percibe por gestionar los fondos de otros donantes. Esto fue necesario debido al notable aumento que esos honorarios han registrado durante la Novena Reposición, como resultado de intervenciones como el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala del FIDA. La Dependencia de Presupuesto también siguió mejorando la gestión del presupuesto mediante la introducción de nuevas normas sobre la utilización de los recursos presupuestarios vinculados a los puestos vacantes y la realización de un examen a mitad de año del presupuesto más exhaustivo.

## **E. Gestión de los recursos humanos**

11. En 2012 el Fondo adoptó una serie de medidas para fortalecer y reformar el sistema de gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, prosiguió su cooperación con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), tratando de determinar posibles esferas para poner en marcha nuevas iniciativas que respondan a sus necesidades. El resultado de esta cooperación fue la elaboración de una nueva escala de sueldos para el personal de Servicios Generales que refleja mejor las condiciones de mercado de Roma. También se están celebrando conversaciones con la CAPI para estudiar la posibilidad de poner en marcha un sistema revisado de evaluación de la actuación profesional que incluya algún tipo de remuneración con arreglo al desempeño.
12. Además, entre las otras iniciativas en materia de recursos humanos de 2012 cabe destacar la elaboración de un programa revisado de aprendizaje y formación, el seguimiento de la encuesta general del personal de 2012, la mejora de la comunicación con el personal en lo relativo a las cuestiones de recursos humanos y la constante automatización de los procedimientos conexos.

## **F. Fortalecimiento de la gestión financiera y la movilización de recursos**

13. En 2012 el FOD, que no existía como dependencia autónoma hasta 2011, tomó nuevas medidas para afianzar la gestión financiera del Fondo. El nuevo Sistema de Gestión de Préstamos y Donaciones, tras haber sido diseñado y haberse convocado la licitación correspondiente en 2011, entró en la fase de implementación en 2012. El FOD revisó asimismo el procedimiento de facturación actual y constató que era excesivamente complejo, de modo que introducirá cambios importantes en el sistema no solo con el objetivo de simplificarlo, sino también de introducir incentivos para que los prestatarios eviten pagar con retraso. El FOD, por otra parte, también puso en marcha una importante labor de saneamiento de la cartera de donaciones, dado que muchas de ellas habían quedado abiertas en los libros contables del FIDA tras haber superado con creces la fecha de cierre.
14. La CFS ha adoptado asimismo una serie de medidas para fortalecer la gestión financiera, como la mejora del sistema de información financiera y la revisión de los procedimientos de pago con el fin de adoptar las mejores prácticas. Análogamente, la TRE ha introducido cambios en la gestión de la cartera de inversiones del FIDA prestando especial atención a garantizar la plena aplicación de la nueva Declaración sobre la Política de inversiones del Fondo, aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011.
15. La PRM está liderando, junto con el FOD y la Oficina del Asesor Jurídico (LEG), una iniciativa consistente en explorar modalidades alternativas de financiamiento, según lo acordado en las consultas sobre la Novena Reposición. Se han elaborado proyecciones preliminares de movilización de fondos suplementarios para el período de la Novena Reposición y se están diseñando sistemas de información y prácticas para detectar de forma más sistemática las necesidades y carencias de financiación de los programas.

## **G. Mejoras de los procesos operativos y aumentos de eficiencia**

16. En 2012, el Fondo tomó una serie de medidas para seguir mejorando los procesos operativos internos y aumentar la eficiencia de la institución centradas en los aspectos siguientes: la mejora del sistema de adquisición y contratación del FIDA en el marco del equipo de adquisición y contratación conjuntas de los organismos con sede en Roma; una mayor racionalización de las normas y procedimientos en materia de viajes, que comportó cambios en las normas que rigen el pago de las prestaciones de viaje para reducir los costos, y una nueva revisión y consolidación

de la política de viajes. Además, otras dependencias orgánicas siguieron revisando sus procedimientos administrativos y operativos para reducir los costos y abreviar los plazos de respuesta.

17. En 2013, en consonancia con los compromisos contraídos para la Novena Reposición, todas las dependencias orgánicas del FIDA elaborarán su propio plan de eficiencia prestando atención a las mejoras de los procesos operativos. Esos planes se integrarán en el plan general del FIDA para mejorar la eficiencia.

#### **H. Conclusión**

18. El programa de cambio y reforma, que se puso en marcha en 2009 y ha abarcado el último año de la Séptima Reposición y todo el período de la Octava, ha transformado la estructura organizativa del FIDA, la forma en que administra sus recursos humanos y financieros y la manera de gestionar sus asuntos. En el marco de la Novena Reposición, la dirección tiene previsto consolidar los logros del programa de cambio y reforma para asegurarse de que el Fondo cuente con la organización, la fuerza de trabajo y los conocimientos técnicos necesarios para cumplir los ambiciosos compromisos contraídos para el período de la Novena Reposición.

## **I. Introducción**

1. En 2009 la dirección emprendió el programa de cambio y reforma con el objetivo principal de hacer del FIDA una institución más eficaz, eficiente y ágil. Los objetivos secundarios específicos de ese programa eran los siguientes:
  - mejorar la capacidad organizativa del Fondo para garantizar el cumplimiento efectivo del programa de trabajo de la Octava Reposición;
  - dar mayor relevancia al FIDA como institución generadora de conocimientos;
  - garantizar una gestión prudente de los recursos financieros del Fondo, y
  - mejorar la eficiencia del Fondo.
2. Para poner en práctica el programa de cambio y reforma, el FIDA ha utilizado un enfoque modular y progresivo para reducir al mínimo toda posible interrupción del trabajo y permitir a la institución “aprender de la experiencia”. Con el fin de asentar los cambios introducidos sobre una base sólida, antes de emprender las distintas reformas se realizaron varios estudios relativos a la gestión de los recursos humanos, la administración financiera y el sistema de tecnología de la información (TI) del Fondo.
3. En los componentes del programa de cambio y reforma se han previsto medidas destinadas a: i) fortalecer la estructura orgánica del Fondo; ii) realizar las labores normativas y administrativas básicas necesarias para la aplicación del nuevo modelo operativo del FIDA; iii) alinear los recursos humanos y financieros del Fondo con sus objetivos estratégicos; iv) reformar la gestión de recursos humanos; v) fortalecer la gestión financiera, y vi) mejorar los procesos operativos para conseguir aumentos de eficiencia.
4. En el presente informe se da cuenta de los progresos realizados en la puesta en práctica del programa de cambio y reforma en 2012 y se facilita información actualizada sobre cada una de las seis esferas principales de intervención. Como la Octava Reposición llega a su fin en 2012, este será el último informe de actualización sobre el programa de cambio y reforma, dado que se trata de un programa vinculado a los compromisos asumidos en el marco de dicha reposición (véase el apéndice).
5. Por lo que respecta a la Novena Reposición, en 2013 la dirección pondrá en marcha un programa revisado de consolidación institucional centrado en la consolidación de los cambios y las reformas que se emprendieron en 2009. Además, ese programa representará el fundamento organizativo para que el Fondo cumpla los compromisos asumidos para el período de la Novena Reposición, sobre todo en lo que se refiere a los compromisos básicos, a saber, aumentar el impacto del Fondo con el objetivo de sacar a 80 millones de personas de la pobreza y mejorar su eficiencia.

## **II. Fortalecimiento de la estructura orgánica del FIDA y los procesos de adopción de decisiones**

6. El Fondo lleva desde 2009 introduciendo una serie de cambios de organización con el objetivo de: i) fortalecer la base organizativa para la puesta en práctica del nuevo modelo operativo del FIDA; ii) crear un sistema de gestión financiera más sólido; iii) fortalecer la gestión de los recursos humanos y mejorar los procesos operativos; iv) crear un marco organizativo sólido para la gestión de los conocimientos y las estrategias, y



- v) mejorar los procesos de adopción de decisiones del Fondo de forma que sean más integradores. En 2012 se adoptaron nuevas medidas en todas las esferas que se mencionan a continuación.
7. **Departamento de Administración de Programas (PMD).** El Fondo ha consolidado su Departamento de Administración de Programas (PMD) renovando a gran parte del equipo directivo y ampliando su capacidad en las esferas del medio ambiente y el cambio climático. La renovación del equipo directivo —mediante la rotación y la contratación de nuevos directores—, unida a la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo (véase más adelante), brindó la oportunidad de revisar la estructuración interna de las distintas divisiones que integran el PMD y realizar los ajustes del caso sobre la base de las enseñanzas extraídas y las necesidades futuras.
  8. Además, en 2012 el PMD siguió reforzando, en colaboración con los servicios administrativos y financieros del Fondo, el marco administrativo y organizativo para el establecimiento de oficinas en los países y la ampliación de las ya existentes, uno de los pilares principales del nuevo modelo operativo del FIDA (véase más adelante). Las medidas adoptadas han contribuido a fortalecer la elaboración de programas y potenciar el apoyo a la ejecución.
  9. **Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM).** En 2012 la Oficina de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos, encabezada por el Estratega Principal de Desarrollo, se convirtió en un departamento a todos los efectos a raíz de la creación de dos divisiones: la División de Planificación Estratégica y la División de Estadística y Estudios para el Desarrollo. Esta transformación se ajusta al objetivo del programa de cambio y reforma de hacer del FIDA una institución generadora de conocimientos que esté en condiciones de aprovechar plenamente su amplia experiencia en el desarrollo rural y agrícola y facilitar productos de conocimientos a sus países miembros, al tiempo que aprende de la experiencia de otros actores y utiliza esas enseñanzas en sus propias operaciones. Además, en 2012 el cometido del SKM se amplió tras asignarle la función de garantía de la calidad (una labor que anteriormente supervisaba la Oficina del Presidente y del Vicepresidente [OPV]) y transferirle la Secretaría de Donaciones, que estaba adscrita al PMD.
  10. **Departamento de Operaciones Financieras.** A principios de 2012 la Dependencia de Gestión de Activos y Pasivos (ALM) se separó de la División de Servicios de Tesorería (TRE) y se convirtió en una dependencia autónoma que rinde cuentas directamente al Oficial Principal de Finanzas. La dependencia se consolidó y sus atribuciones se definieron con mayor claridad, a saber:
    - el seguimiento independiente de la función inversora de la TRE, y
    - la elaboración de modelos financieros, con inclusión de labores de planificación y previsión financieras a largo plazo del FIDA en su conjunto y apoyo para la toma de decisiones a corto plazo en relación con iniciativas tales como la movilización de recursos.
  11. En el desempeño de esta función mejorada, la ALM ha ayudado a la TRE a reestructurar la cartera de inversiones del FIDA en consonancia con la nueva Declaración sobre la Política de inversiones. Además, ha implementado un programa informático de simulación para poder utilizar la presupuestación del riesgo como mecanismo de control fundamental respecto del rendimiento de las inversiones, y está elaborando modelos en apoyo del análisis de las posibles iniciativas de movilización de recursos.

12. **Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM).** A finales de 2011 se estableció la PRM y se nombró a su Jefe. La PRM comprende la antigua dependencia de movilización de recursos y las dos oficinas de enlace regionales (para América del Norte y la región del Golfo). En 2012 la PRM se ha consolidado con la incorporación de un Director Adjunto. La Oficina ha definido su cometido y enfoque, y ha acabado de reorganizarse internamente definiendo cuatro líneas de trabajo distintas pero relacionadas entre sí: las asociaciones con el sector público, las asociaciones con el sector privado, la gestión de fondos y los servicios de apoyo a las asociaciones, y las oficinas de enlace. La dotación de personal está a punto de completarse y se ha empezado a impartir capacitación para fortalecer los conocimientos y las prácticas en materia de asociaciones. En 2013 se creará una nueva oficina de enlace para Asia y el Pacífico.
13. **Departamento de Servicios Institucionales (CSD).** En 2012 el CSD se consolidó con el nombramiento de un nuevo Jefe de Departamento. También se introdujeron nuevos ajustes organizativos en algunas de las divisiones que integran el CSD. Se creó un **Grupo de coordinación de las oficinas del FIDA en los países** dentro del CSD para coordinar mejor el apoyo prestado por sus distintas divisiones a dichas oficinas. El grupo trabaja en estrecha coordinación con el PMD en todas las cuestiones administrativas relacionadas con las oficinas en los países.
14. La **División de Recursos Humanos (HRD)** se reorganizó con la creación de una Dependencia de Asociación Institucional en materia de Recursos Humanos, que cuenta con asociados dedicados a ese tema en cada departamento, oficina y división. Actualmente esos asociados institucionales prestan servicios centralizados que cubren toda la gama de asistencia en materia de recursos humanos para sus respectivas dependencias, desde la contratación hasta el conjunto del ciclo laboral. La ex Dependencia de Cambio Institucional, Aprendizaje y Desarrollo de la HRD ahora se denomina Dependencia de Perfeccionamiento del Personal y centra su labor en el aprendizaje y la promoción profesional. Además, se ha creado un nuevo equipo de servicios sociales, presupuesto y datos sobre recursos humanos para que se centre en los seguros, las pensiones, los servicios médicos, los sistemas de datos sobre recursos humanos y el presupuesto. Se ha nombrado un asesor en gestión de recursos humanos para fortalecer en general la gestión y los servicios de la división.
15. La **División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT)** ha reorganizado su equipo de apoyo técnico para que las oficinas en los países estén en mejores condiciones de hacer un uso efectivo de la TI en general y de los sistemas y servicios de TI del FIDA en particular. El nuevo equipo centra su labor en la instalación de infraestructura básica de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en las oficinas en los países, sobre todo en lo relativo a disponer de una conexión adecuada y fiable con la Sede, y en el establecimiento de servicios de apoyo locales efectivos para el personal del FIDA y los consultores que trabajan en las oficinas en los países. El CSD ha realizado asimismo un importante examen externo de las operaciones de TIC, con el que se ha preparado el terreno para solventar una serie de graves deficiencias detectadas por la evaluación externa en el sistema actual.
16. **Racionalización de los procesos de adopción de decisiones.** Además de consolidar la estructura orgánica del Fondo, el programa de cambio y reforma también ha tratado de racionalizar sus procesos de adopción de decisiones para que sean más integradores. En 2009 se creó el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC), presidido por el Presidente, con el fin de ofrecer

asesoramiento a este en el desempeño de sus funciones y, de esa forma, analizar las políticas, estrategias y otros asuntos institucionales para brindar orientación al Fondo.

17. También en 2009 se instituyó el Comité de Gestión de Operaciones (OMC) para que coordinara las cuestiones operacionales y tomara las decisiones del caso. El OMC está presidido por el Vicepresidente. A principios de 2012 se realizó un examen de las actividades del OMC para resolver los problemas de coordinación y adopción de decisiones que se habían planteado desde su creación. A raíz de ese examen se definió con mayor claridad su cometido, que consiste principalmente en: i) la prestación de asesoramiento al EMC, formulando las recomendaciones que considere pertinentes, y ii) la adopción de decisiones sobre las cuestiones operacionales que afectan a todo el Fondo, manteniendo al EMC informado de las mismas. Las actas del OMC se siguen poniendo en conocimiento de todo el personal y las decisiones adoptadas se basan en los documentos examinados durante el proceso decisorio. El OMC ha pasado a desempeñar también la función de algunos comités permanentes.

### **III. Puesta en práctica del nuevo modelo operativo del FIDA**

#### **A. Nuevo modelo operativo del FIDA**

18. Una de las medidas más importantes tomadas por el Fondo tras la evaluación externa independiente de que fue objeto en 2005 consistió en la adopción de un nuevo modelo operativo que debía orientar el modo en que ejecutaba sus operaciones de desarrollo. Entre los componentes importantes del nuevo modelo cabe destacar los siguientes: i) un sistema actualizado de mejora de la calidad y de garantía de la calidad; ii) 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 hasta entonces; iii) la mejora de las estrategias relativas a los países, esto es, la introducción de los COSOP basados en los resultados; iv) la puesta en práctica de una gestión orientada al logro de resultados, con objetivos cuantitativos claramente establecidos, y v) la ampliación de la presencia en los países para fortalecer el apoyo que se les presta en materia de ejecución.
19. El Fondo ha hecho progresos significativos en las cinco esferas, y estas, a su vez, se han traducido en una mayor capacidad, con lo que ha sido posible ampliar el programa de préstamos y donaciones del FIDA, potenciar la movilización de recursos de cofinanciación, aumentar significativamente la tasa anual de recursos desembolsados por el Fondo y mejorar los resultados de los proyectos.

#### **B. Mejora de la calidad del diseño y los resultados de la cartera**

20. El examen anual del impacto y la eficacia de los proyectos del FIDA realizado por la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) y el examen anual a cargo de la dirección han demostrado que, si bien se han alcanzado la mayoría de los objetivos cualitativos establecidos en relación con la Octava Reposición, lograr los objetivos relacionados con la eficiencia y la sostenibilidad ha planteado no pocos problemas. Para abordar estas y otras cuestiones relativas a la gestión de los programas, recientemente se ha reformado el proceso interno de mejora de la calidad de los proyectos con el objetivo de aumentar la calidad del diseño de los proyectos y la eficiencia de los procedimientos internos relacionados con su preparación. La División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) está comenzando a atribuir menos importancia, en el examen técnico de los proyectos, a las fases finales, para

prestar más atención a las etapas de elaboración iniciales. La PTA desempeñará una función de apoyo más activa participando en los equipos de diseño de los proyectos, en lugar de basarse en exámenes teóricos o aplicar enfoques basados en el cumplimiento y centrados en reuniones de examen. La División de Medio Ambiente y Clima (ECD) adoptará ese mismo enfoque. Además, la PTA y la ECD recurrirán a un proceso de examen *inter pares* para recabar asesoramiento y conocimientos especializados de dentro y fuera del FIDA.

21. Dado que ambas divisiones son las depositarias de los conocimientos especializados del FIDA, en el futuro su personal participará cada vez más no solo en las misiones de diseño, sino también en las de supervisión, para ayudar a los gerentes de programas en los países (GPP). También contribuirán de manera más directa al diálogo sobre políticas del FIDA y prestarán apoyo directo a los programas en los países. Para mejorar los procedimientos internos, considerados demasiado engorrosos, la documentación que había que presentar durante el proceso de mejora de la calidad se ha racionalizado y simplificado considerablemente con el fin de reducir las repeticiones y de que el tiempo dedicado por el personal a estas tareas se centre en contribuciones que realmente agreguen valor. Se espera que, al transferir el apoyo prestado por la PTA y la ECD a las etapas iniciales del diseño del proyecto y a su supervisión, el personal técnico del FIDA contribuya en mayor medida a mejorar la calidad del diseño y los resultados de la cartera.

### **C. Supervisión directa y apoyo a la ejecución**

22. En los últimos años el FIDA, en consonancia con su nuevo modelo operativo, ha aumentado notablemente la proporción de proyectos supervisados directamente. El 1 de julio de 2007 supervisaba directamente 32 de los 151 proyectos que integraban su cartera en curso, esto es, aproximadamente el 18% del total. En julio de 2008 ese porcentaje había aumentado al 57% (101 proyectos) y en julio de 2009, al 83% (169 proyectos). El 1 de julio de 2012, la cartera en curso del FIDA comprendía 254 proyectos, de los cuales 237 (el 93%) se ejecutaban en régimen de supervisión directa.
23. Con el fin de desempeñar con eficacia esa función de supervisión directa y aumentar la capacidad interna al respecto, el FIDA ha organizado una gran cantidad de actividades de capacitación para el personal. En junio de 2012 habían completado este programa formativo más de 250 funcionarios, de los que 63 trabajaban en oficinas del FIDA en los países. De modo análogo, 139 funcionarios completaron un curso básico en certificación y procesos de adquisición y contratación, organizado por la empresa Crown Agents, especializada en desarrollo internacional. Además, 98 miembros del personal han asistido a cursos de adquisición y contratación impartidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estas actividades de fomento de las capacidades han permitido a GPP y a los oficiales en los países participar más intensamente en el proceso de supervisión. Hoy día cerca del 58% de las misiones de supervisión están encabezadas por GPP o por funcionarios de las oficinas del FIDA en los países.
24. A pesar de estos avances, la dirección ha tomado nota de la necesidad de intensificar el apoyo a la ejecución, sobre todo en los Estados frágiles. Recientes informes de evaluación, como el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) relativo a 2012, han puesto de relieve que los resultados de los programas y proyectos en los Estados frágiles son considerablemente inferiores a los conseguidos en otros países de ingresos bajos. Para atender esa necesidad de más apoyo a

la ejecución, el Fondo tiene previsto establecer un fondo fiduciario para movilizar recursos, fuera de su presupuesto administrativo, con los que financiar un mayor volumen de supervisión y apoyo a la ejecución destinados preferentemente a los Estados frágiles.

#### **D. Presencia en los países**

25. 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 y desde entonces la Junta Ejecutiva ha aprobado la apertura de otras nuevas. En 2011 la Junta, al examinar y aprobar la política y estrategia sobre la presencia en los países, autorizó el establecimiento de un máximo de 40 oficinas. De esas 40 oficinas, a día de hoy se han abierto 38<sup>1</sup>.
26. En la Política sobre la presencia en los países, durante el período de la Novena Reposición se preveía destacar a unos 20 GPP y transferirlos a las oficinas en los países. Para lograr este objetivo, a principios de 2012 la dirección del FIDA aprobó un paquete de incentivos para alentar a los GPP a aceptar esos destinos.
27. La ampliación del número de oficinas en los países ha contribuido no solo a ejecutar un programa de préstamos y donaciones mucho más grande, sino también 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 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 es el fortalecimiento del apoyo a la ejecución. Resulta evidente que los resultados en los países que disponen de oficina son mejores que los alcanzados en los que carecen de ella, si se cuantifican en función de parámetros como una sólida gestión financiera, las tasas de desembolso, el volumen disponible de fondos de contrapartida y el cumplimiento de los procedimientos de adquisición y contratación. Además, los proyectos tardan menos en hacerse efectivos y los primeros desembolsos se realizan antes.
28. A pesar de los avances hechos en la ampliación de la presencia en los países, aún hay problemas por resolver en la prestación de un apoyo administrativo y en materia de TIC plenamente adecuado a esas oficinas. Para afrontar este reto, en 2012 se creó un comité de apoyo a las oficinas en los países en el que están representados todos los departamentos del FIDA y cuyo objetivo es coordinar y aumentar el nivel del apoyo prestado.

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

29. En el cuadro 1 pueden observarse los progresos alcanzados en la ejecución del programa de préstamos y donaciones relativo a la Octava Reposición. 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. En 2011 registró un aumento, ya que se cifró en USD 998 millones. Para 2012 la dirección está proyectando un programa de préstamos y donaciones financiados por el FIDA de USD 1 091 millones.

<sup>1</sup> Asia y el Pacífico: Bangladesh, China, Filipinas, India, Indonesia, Laos, Nepal, Pakistán, Sri Lanka y Vietnam; África Oriental y Meridional: Burundi, Etiopía, Kenya, Madagascar, Mozambique, República Unida de Tanzania, Rwanda, Uganda y Zambia; América Latina y el Caribe: Bolivia, Brasil, Guatemala, Haití, Panamá y Perú; Cercano Oriente y África del Norte: Egipto, Sudán y Yemen; África Occidental y Central: Benin, Burkina Faso, Ghana, Guinea, Malí, Nigeria, República Democrática del Congo y Senegal.

Cuadro 1  
**Programa de préstamos y donaciones y fondos de cofinanciación correspondientes a la Séptima y Octava Reposiciones de los Recursos del FIDA**  
(en millones de USD)

	Séptima Reposición			Octava Reposición			Previsiones totales Octava Reposición
	2007	2008	2009	2010	2011	Previsiones 2012	
Préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda aprobados	520	552	662	794	947	1 027	2 768
Donaciones aprobadas en el marco del programa ordinario	36	41	47	51	50	64	165
<b>Total de operaciones de financiación y donación del FIDA</b>	<b>556</b>	<b>593</b>	<b>709</b>	<b>845</b>	<b>998</b>	<b>1 091</b>	<b>2 934</b>
Otros fondos administrados por el FIDA (préstamo de España/Unión Europea/donaciones del FMAM*) (estimaciones)	64	108	82	59	191	231	481
Cofinanciación (externa y nacional)	698	588	676	1 611	1 245	833	3 689
<b>Programa de trabajo total del FIDA</b>	<b>1 318</b>	<b>1 289</b>	<b>1 468</b>	<b>2 516</b>	<b>2 433</b>	<b>2 155</b>	<b>7 104</b>

Fuente: Informe anual de 2011 y otros datos del FIDA.

\*FMAM: Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

30. 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 el volumen de cofinanciación, por su propia índole, 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. Se calcula que el programa de trabajo total del Fondo relativo al período de la Octava Reposición, incluidos los programas financiados por otras fuentes pero administrados por el FIDA y los fondos de cofinanciación procedente de todas las fuentes, alcanzará aproximadamente los USD 7 100 millones.

31. Cuando en diciembre de 2012 la Junta apruebe los últimos préstamos y donaciones de la Octava Reposición, el FIDA habrá logrado llevar a buen término el programa de préstamos y donaciones convenido para dicha reposición.

## **F. Desembolsos en concepto de préstamos y donaciones**

32. Después de varios años de bajo crecimiento, en los últimos años también han aumentado notablemente los desembolsos en concepto de préstamos y donaciones, como puede verse más adelante, en el cuadro 2. El aumento de los desembolsos obedece no solo al mayor tamaño de la cartera en curso, sino también al apoyo a la ejecución mejorado que ahora reciben los proyectos y programas financiados por el FIDA.

Cuadro 2  
Desembolsos (en millones de USD)

	2007	2008	2009	2010	2011	Previsiones 2012
Préstamos, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y donaciones para componentes	403	444	443	500	629	653
Todas las demás donaciones	36	31	39	38	36	34
<b>Total</b>	<b>439</b>	<b>475</b>	<b>482</b>	<b>538</b>	<b>665</b>	<b>687</b>

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

33. En 2012 el Fondo ha adoptado una serie de medidas en su empeño permanente por garantizar que los recursos humanos y financieros estén correctamente alineados con los objetivos estratégicos. En este sentido cabe destacar tres realizaciones importantes: i) la auditoría de las funciones ultimada en 2012; ii) la constante labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, y iii) la propuesta de presupuesto basado en los resultados para 2013.

### A. Auditoría de las funciones

34. Tras el examen externo de que fue objeto el plan de remuneración y prestaciones del personal del FIDA en 2010, se decidió realizar una auditoría de las funciones como requisito indispensable para reforzar la plantilla del Fondo y ayudar a solventar las anomalías detectadas en el examen externo. Para realizar la auditoría, a mediados de 2011 se contrató a un grupo de consultores, quienes llevaron a cabo la labor aplicando prácticas profesionales estándar de evaluación de puestos conforme al sistema de clasificación de puestos de trabajo de la CAPI. La auditoría, que abarcó a todo el personal del cuadro orgánico y de servicios generales, tenía el doble objetivo de abordar la cuestión de los puestos que podrían haber sido clasificados erróneamente y de sentar las bases para elaborar un plan estratégico de la fuerza de trabajo más coherente.
35. El resultado de la auditoría fue que la descripción de las funciones de la inmensa mayoría de los funcionarios del FIDA estaba correctamente clasificada según las normas de la CAPI. Los consultores propusieron cambios de categoría para poco más del 10% de los puestos examinados y en la mayoría de casos (en torno al 75%) se trataba de asignarles una categoría superior.
36. A raíz de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo (véase más adelante), en la que se recomendó realizar algunos ajustes a los puestos en 2013, la dirección dio su aprobación para que el proceso de ajuste comenzara en la segunda mitad de 2012. Las modificaciones en los puestos se harán efectivas el 1 de enero de 2013. Además, la HRD se hará cargo de las otras recomendaciones formuladas en la auditoría de las funciones (como la normalización de las descripciones de los puestos) en cumplimiento de los resultados de la auditoría.

### B. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo

37. En 2012 la dirección acometió asimismo la segunda fase de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. La primera fase, realizada en 2010, había servido para documentar la composición de la plantilla y sus puntos fuertes. La segunda fase consiste en llevar a cabo una labor prospectiva

con el objetivo primordial de garantizar que el FIDA disponga del personal, las competencias y las aptitudes necesarias para cumplir los compromisos contraídos de cara a la Novena Reposición.

38. Más concretamente, con la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se ha procurado que:
- el PMD cuente con el personal directivo, técnico y de apoyo necesario para ejecutar el programa de préstamos y donaciones previsto para la Novena Reposición;
  - las actividades clasificadas en los grupos 1 y 2 dispongan del personal que necesitan;
  - se reduzca en lo posible el personal de servicios administrativos y de apoyo, modificando los procesos operativos y aumentando la eficiencia, al tiempo que se garantiza que los servicios prestados tengan el nivel necesario en cuanto a cantidad y calidad, y
  - se consigan los aumentos de eficiencia a nivel institucional convenidos en el marco de la Novena Reposición.
39. En septiembre de 2012 la dirección examinó un informe provisional en materia de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en el que se recomendaba eliminar unos 23 puestos —en su mayoría vacantes y que representaban el 4% de la plantilla total— por considerarse que no eran necesarios para ejecutar el programa de la Novena Reposición. Así y todo, también se recomendaba reforzar algunas funciones clave, relacionadas con la movilización de recursos, la gestión de los conocimientos y la administración financiera, con la creación de nuevos puestos. Otra de las recomendaciones contenidas en el informe era la de incorporar en el presupuesto administrativo ordinario del FIDA unos 15 puestos que se consideraban esenciales para el organismo pero que hasta entonces se habían financiado con cargo a los honorarios percibidos por la gestión de otros fondos.
40. Además, en el curso de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se habían detectado varias esferas clave en las que la necesidad de introducir cambios en los procesos operativos tendría como resultado la publicación de nuevas vacantes. También se hallaron esferas que debían potenciarse de resultados de las necesidades estratégicas que se iban perfilando, como por ejemplo en lo relativo al mayor apoyo técnico destinado a las operaciones del FIDA. Por lo que concierne al conjunto de la Novena Reposición, en el proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo se utilizarán las vacantes resultantes de la eliminación natural de puestos (renuncias y jubilaciones) para seguir distribuyendo la plantilla con arreglo a las nuevas necesidades estratégicas.

### **C. Presupuestación basada en los resultados**

41. El sistema de presupuestación basado en los resultados se introdujo en 2010, y en 2012 el Fondo lo ha vuelto a utilizar para preparar la propuesta de presupuesto para 2013. Como en años anteriores, en la propuesta de presupuesto se vinculan directamente los gastos con los resultados. Además, se utiliza un enfoque basado en cuatro grupos para ofrecer una visión de conjunto de la distribución del presupuesto entre las esferas siguientes: i) elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1); ii) diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica (grupo 2); iii) gestión, reforma y administración institucionales (grupo 3), y iv) apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros (grupo 4). La dirección, en consulta con la Junta, seguirá revisando y perfeccionando este enfoque en los años venideros.



42. En la elaboración del presupuesto basado en los resultados en 2012 se introdujeron varias innovaciones importantes. Aprovechando los resultados de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, se utilizaron las listas de personal relativas a las distintas dependencias orgánicas como única plataforma para computar el componente del presupuesto relativo a los costos de personal. Además, también se emplearon por primera vez los conceptos de presupuesto "en cifras brutas" y "en cifras netas" para dar cuenta con transparencia de la utilización de los honorarios que el FIDA percibe por administrar los fondos de otros donantes. Esta novedad ha sido necesaria por el notable aumento que esos honorarios han sufrido en la Novena Reposición a consecuencia de iniciativas como el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala del FIDA. Con la propuesta de presupuesto para 2013 también se puso en práctica por vez primera la inclusión en el presupuesto administrativo de algunos gastos que, pese a considerarse básicos, hasta ahora se habían financiado con cargo a otras fuentes de financiación.
43. En 2012 la Dependencia de Presupuesto siguió mejorando la gestión del presupuesto mediante dos iniciativas. La primera consistió en la introducción de nuevas normas sobre el uso de los recursos presupuestarios para los puestos vacantes y la segunda, en realizar a mitad de año un examen del presupuesto más exhaustivo que en ciertos casos dio lugar a la reasignación de recursos.

## **V. Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos**

44. En 2012 el Fondo adoptó varias medidas para fortalecer y reformar su sistema de gestión de los recursos humanos. Prosiguió la cooperación con la CAPI, tratando de determinar posibles esferas en las que poner en marcha nuevas iniciativas que se ajusten a sus necesidades. Además, fortaleció los procesos internos en materia de recursos humanos para mejorar los servicios que presta a sus usuarios. A continuación se examinan dichas medidas.

### **A. Colaboración con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI)**

45. El FIDA ha trabajado en estrecha colaboración con la CAPI en busca de formas de dotar al Fondo de la flexibilidad que necesita para tratar de resolver algunas de las cuestiones surgidas a raíz del examen externo de la gestión de los recursos humanos del Fondo realizado en 2010. La CAPI ha asegurado al FIDA que en el sistema existe la flexibilidad suficiente para que el Fondo pueda alcanzar sus importantes objetivos institucionales. Por lo tanto, la dirección ha llegado a la conclusión de que la mejor solución para el FIDA es trabajar dentro del Sistema Común. A este respecto se han alcanzado dos resultados importantes.
46. En primer lugar, la CAPI adelantó un año su estudio sobre los sueldos locales en Roma relativos al cuadro de servicios generales, recogiendo las inquietudes manifestadas en la evaluación externa de 2010 acerca del hecho de que el nivel de los sueldos del personal de servicios generales de los organismos con sede en Roma era insólitamente elevado. El FIDA participó activamente en el proceso y el estudio se completó en abril de 2012. Los resultados, que fueron aprobados por la CAPI en su período de sesiones de julio de 2012 y ahora se han publicado en el Informe Anual de la CAPI de 2012, muestran que los sueldos pagados en los organismos de Roma son un 9,2% más altos que los salarios pagados por los empleadores locales comparables en relación con funciones parecidas.

47. Tomando como base los resultados de ese estudio, la CAPI ha publicado una escala de sueldos revisada para el personal de servicios generales de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, de modo que a partir de ahora en Roma habrá dos escalas. La primera es la escala de sueldos en vigor actualmente, que se aplica al personal contratado antes de la entrada en vigor de la escala revisada. En cambio, la escala de sueldos revisada, en la que han quedado reflejados los resultados del estudio, se aplicará al personal contratado a partir de su fecha de entrada en vigor, que se decidirá de forma coordinada por los organismos con sede en Roma (según lo previsto esa fecha será el 1 de enero de 2013).
48. En segundo lugar, la CAPI ha manifestado su voluntad de colaborar con el FIDA en el examen de su marco general de recompensa y reconocimiento, con inclusión de los incentivos tanto monetarios como de otro tipo. En consonancia con el examen de la gestión del desempeño que está teniendo lugar actualmente dentro del sistema de las Naciones Unidas, el FIDA ha contratado a un grupo de consultores externos para que lo ayuden a llevar a cabo en 2012 un examen exhaustivo de su marco de recompensa y reconocimiento, con miras a poner en marcha un sistema de evaluación de la actuación profesional mejorado en 2013. Se espera que esto lleve a la introducción en 2014 de algún tipo de sistema de remuneración en función del desempeño.

## **B. Aprendizaje y desarrollo.**

49. En 2012 se realizó un examen del enfoque de capacitación y desarrollo del personal en el que se tuvieron en cuenta la estrategia y las necesidades operativas en evolución del FIDA; como resultado de ese examen, la dirección ha aprobado una estrategia revisada en la materia que, en los próximos tres años, se centrará en los aspectos siguientes:
- prestar apoyo a la implantación de la presencia en los países, impartiendo con regularidad capacitación al personal de las oficinas;
  - incrementar la capacitación en competencias temáticas (en esferas como la gestión operacional y financiera, la incorporación de las cuestiones relativas al género y la diversidad, y el fortalecimiento de las asociaciones y la representación);
  - conseguir que el personal esté plenamente capacitado en las nuevas esferas operacionales de los proyectos del FIDA y en la creciente función fiduciaria, de representación y de creación de asociaciones que deben desempeñar los GPP y el personal de proyectos;
  - prestar apoyo a la capacitación en competencias administrativas básicas y a las divisiones no operacionales organizando e impartiendo cursos en sus esferas de especialización;
  - reforzar la adquisición de competencias de gestión para que el personal directivo del FIDA esté en condiciones de dirigir al personal sobre la base de conocimientos especializados y enfoques actualizados, y
  - respaldar la flexibilidad y rotación del personal.

## **C. Encuesta general del personal**

50. El FIDA realiza cada dos años una encuesta general entre el personal. Para la plantilla esa encuesta es una ocasión de dar a conocer sus opiniones sobre los temas relacionados con el empleo y el ambiente de trabajo general en el FIDA. La encuesta más reciente se realizó en julio de 2012 y los resultados se dieron a conocer al personal en octubre de 2012.
51. En la encuesta de 2012, el índice de compromiso del personal obtuvo la puntuación más alta jamás registrada, mientras que el grado de orgullo del personal por el hecho de trabajar para el FIDA, la confianza demostrada en

los supervisores y directores, la percepción de que la comunicación horizontal y el intercambio habían mejorado y la aceptación general de la retribución monetaria obtuvieron puntuaciones alentadoras. La encuesta también puso de relieve que las prácticas de promoción, las oportunidades de ascenso y la transparencia de los procedimientos de contratación suscitan entre el personal impresiones desfavorables.

52. Para comprender mejor las percepciones del personal respecto de estos temas y tomar medidas para disipar las preocupaciones existentes, en 2012 la dirección puso en marcha una serie de consultas con funcionarios de los distintos departamentos. En 2013 la dirección tiene previsto definir y poner en práctica una serie de iniciativas para abordar las cuestiones que preocupan al personal y mantener su alto nivel de compromiso con la labor del FIDA.

#### **D. Oficina de Ética**

53. 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, ha seguido contribuyendo 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 imperante. 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.
54. 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 violación del código de conducta o de los valores fundamentales del Fondo, como los conflictos de intereses, las actividades externas y los regalos y agasajos. 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.

#### **E. Comunicación y consulta con el personal**

55. Las actividades de comunicación y consulta con el personal son elementos esenciales de las iniciativas de reforma de los recursos humanos y de la gestión de los mismos en general. En esta esfera, en 2012 han seguido empleándose varios canales. Por ejemplo, como viene siendo habitual, para promover la transparencia respecto de la adopción de decisiones operacionales y normativas, en la Intranet del FIDA se publican regularmente las actas del EMC y el OMC, con enlaces a documentos temáticos, los mandatos para la realización de la auditoría de las funciones y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y otros materiales importantes conexos. Además, el Director de Recursos Humanos publica con regularidad en su blog mensajes sobre asuntos relacionados con la gestión de los recursos humanos de interés para el personal. Se celebraron reuniones generales con el Presidente para debatir asuntos de interés estratégico, y con el Jefe de Servicios Institucionales y el Director de Recursos Humanos para cambiar impresiones sobre la nueva escala de sueldos del personal de servicios generales.

56. A principios de 2012 el Director de Recursos Humanos también organizó una serie de reuniones con todos los departamentos para examinar el nuevo Reglamento del personal y los procedimientos de aplicación correspondientes, y a lo largo del año el Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal (ECSA) celebra reuniones periódicas con el Presidente, la HRD y la OPV y, cada dos semanas, con el Director de Recursos Humanos. Además, una red departamental de promotores de recursos humanos se reúne periódicamente con el Director de Recursos Humanos para mejorar la difusión de información y fomentar la comunicación bidireccional acerca de los progresos alcanzados en el plan estratégico de la fuerza de trabajo, la auditoría de las funciones y otras cuestiones fundamentales relacionadas con los recursos humanos.

#### **F. Automatización constante de los procesos**

57. En el marco de la labor en curso destinada a seguir agilizando, racionalizando y automatizando los procesos relativos al personal para contribuir a la eficiencia y eficacia institucionales generales, el FIDA está elaborando un procedimiento automatizado para tramitar las solicitudes de medidas administrativas en línea, así como para automatizar completamente todo lo relativo a la oferta de nombramiento y el documento sobre el salario y la remuneración conexas. De esa forma se reducirá la cantidad de trámites burocráticos y firmas requeridas para cada contratación, que es una de las medidas de mejora de la eficiencia necesarias para cumplir los objetivos de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

### **VI. Fortalecimiento de la gestión financiera y la movilización de recursos**

58. **Gestión financiera.** El FOD se creó en 2011 a raíz de la división del viejo Departamento de Finanzas y Administración en el FOD, por un lado, y el CSD, por el otro. En 2012 el FOD tomó nuevas medidas para consolidar la gestión financiera del Fondo.
59. En enero de 2012 el FIDA emprendió, encomendándole la dirección a la CFS, la fase de implementación del proyecto de sustitución del **Sistema de Préstamos y Donaciones**, después de haber firmado un contrato con Oracle Inc. en diciembre de 2011. Actualmente Oracle está trabajando en la introducción de mejoras en el sistema para satisfacer las necesidades del FIDA, mejoras que se entregarán y ensayarán a principios de 2013; el objetivo final es dejar de utilizar los sistemas obsoletos actuales en la segunda mitad del año.
60. La CFS también llevó a cabo una importante **labor de saneamiento de la cartera de donaciones**, dado que muchas de ellas habían quedado abiertas en los libros contables del FIDA tras haber superado con creces la fecha de cierre debido a la existencia de pequeños saldos pendientes de pago o a la presentación de información financiera inadecuada por parte de los beneficiarios. Con el cierre de esas donaciones, la labor de saneamiento ha permitido reducir la cartera, que ha pasado de 765 donaciones a principios de 2012 a 665 en octubre de 2012.
61. En 2012 el FOD también revisó el **proceso actual de facturación** del FIDA, constatando que el sistema es demasiado complejo y depende en gran medida del procesamiento de ajustes del tipo de interés y el tipo de cambio en los ciclos de facturación subsiguientes. Para aumentar la eficiencia del sistema, el Fondo modificará su sistema de facturación. Esos cambios afectarán al momento de emisión de la notificación de vencimiento

que se envía a los prestatarios, de modo que con el nuevo procedimiento de facturación se generarán las notificaciones en la fecha de vencimiento. Gracias a los cambios previstos no habrá que realizar asientos rectificativos *a posteriori* y se establecerá un período de gracia dentro del que los prestatarios deberán realizar los pagos correspondientes. Además, la introducción de un período de gracia de 30 días, plazo en el que los prestatarios pueden reembolsar las sumas adeudadas, constituirá un incentivo para evitar atrasos en los pagos y un mecanismo para reequilibrar el riesgo de variación de los tipos de cambio que el FIDA acepta en la actualidad, y adoptar las mejores prácticas de índole comercial.

62. Estos cambios, que según lo previsto generarán aumentos de eficiencia y ahorros significativos al reducir la complejidad del sistema de facturación actual, se ajustan a lo dispuesto en las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola del FIDA y se comunicarán a los prestatarios del FIDA antes de ponerlos en práctica.
63. Otras medidas adoptadas por la CFS **para fortalecer la gestión financiera** fueron las siguientes: i) la mejora de la plataforma de elaboración de información financiera, incluidos los informes basados en indicadores clave relativos a las inversiones y las actividades de pago, mediante la actualización del sistema de planificación de los recursos institucionales de PeopleSoft; ii) la implementación de un nuevo módulo de activos fijos; iii) el examen de los procedimientos de pago para detectar posibilidades de racionalización y aplicar controles basados en el riesgo, y iv) la estandarización del programa informático de préstamos y donaciones, la prestación de ayuda mediante acceso remoto y la simplificación del procedimiento de liquidación de atrasos. La CFS seguirá armonizando sus operaciones con las mejores prácticas, entre ellas las utilizadas por otras instituciones financieras internacionales, y fortaleciendo y modernizando sus procedimientos y controles relacionados con el riesgo.
64. En lo que respecta a la **gestión de la cartera de inversiones del FIDA**, en 2012 la TRE también puso en marcha varias iniciativas, a saber: i) el examen y fortalecimiento de las funciones y procedimientos de los comités internos de finanzas del FIDA; ii) la plena aplicación de la nueva Declaración sobre la Política de inversiones del FIDA, aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011; iii) la mejora de los modelos y proyecciones relativos al flujo de efectivo a corto plazo, y el aumento de la eficiencia con que se gestiona la liquidez; iv) el fortalecimiento de la gestión del riesgo mediante la representación gráfica de los riesgos operacionales de tesorería, la formalización de planes de continuidad de las operaciones y la puesta en práctica de servicios de gestión de los riesgos relacionados con los pagos, y v) la actualización del manual de tesorería para mejorar los procesos internos y garantizar la coherencia con el marco integrado de control interno para la elaboración de informes financieros.
65. **Movilización de recursos.** La PRM está encabezando, junto con el FOD y la LEG, una iniciativa consistente en explorar modalidades alternativas de financiamiento, según lo acordado en las consultas sobre la Novena Reposición. Se han elaborado proyecciones preliminares de la movilización de recursos adicionales para el período de la Novena Reposición y se están diseñando sistemas de información y prácticas para detectar de forma más sistemática las necesidades y carencias de financiación de los programas. En 2013 se comenzará a planificar la Décima Reposición de los Recursos del FIDA.

## **VII. Mejoras de los procesos operativos y aumentos de eficiencia**

66. En 2012 el Fondo adoptó una serie de medidas para seguir mejorando los procesos operativos internos y aumentar la eficiencia de la institución. Esas medidas se centraron principalmente en la mejora de la plataforma administrativa en que se sustentan las operaciones sobre el terreno del Fondo.

### **A. Adquisición y contratación**

67. El Fondo ha seguido colaborando con los otros organismos con sede en Roma a través del equipo de adquisición y contratación conjuntas con el fin de realizar licitaciones comunes para reducir los costos mediante la adquisición y contratación conjuntas de productos y servicios. Sobre la base de los resultados del proyecto piloto de licitación conjunta, los organismos están trabajando en estrecha colaboración para evaluar las posibilidades que ofrecería la armonización del texto de los contratos y los procedimientos de examen. Si se llega a un acuerdo, podría abreviarse de forma significativa el tiempo necesario para adjudicar los contratos a los licitantes elegidos y, por ende, reducir los costos que suponen para los tres organismos las labores de adquisición y contratación.
68. Además, se están revisando las directrices institucionales para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios con el fin de racionalizar aún más esos procedimientos, prestando mayor atención a los ahorros de costos y a la gestión contractual, en especial los contratos que comportan gastos más cuantiosos.

### **B. Viajes**

69. Desde 2008 el FIDA ha venido modificando muchos aspectos de su sistema de servicios de viaje para lograr las mayores economías posibles. Entre las iniciativas importantes del pasado cabe destacar la convocatoria de licitación realizada conjuntamente con la FAO en 2008 para contratar los servicios de viaje y sacar partido de las economías de escala, y los cambios en las normas de viaje en respuesta a la evolución de las necesidades y las condiciones de mercado. Estas medidas se han traducido en notables ahorros en los costos de viaje, que desde 2009-2010 superan USD 1 millón al año.
70. En 2012 se tomaron nuevas medidas para simplificar aún más las normas y procedimientos relativos a los viajes. Algunas iniciativas importantes para reducir esos costos fueron las siguientes:
- se modificaron las normas por las que se rige el pago de las prestaciones por viajes, suprimiendo, por ejemplo, los complementos aplicados a las dietas percibidas por los gerentes y el personal de categoría superior, y
  - se puso en práctica, junto a la FAO, la primera fase del programa de hoteles preferentes.
71. Por otra parte, el examen y la consolidación de la política de viajes siguen su curso con el objetivo de reducir las muchas etapas que en la actualidad se necesitan para obtener la autorización de viaje y para el tratamiento contable de los gastos conexos. Se espera que esa labor se traduzca en importantes aumentos de la eficiencia, sobre todo en relación con el tiempo de personal invertido en tramitar los viajes en comisión de servicio y contabilizar los gastos correspondientes.

### **C. Otros procesos administrativos**

72. El Fondo revisa continuamente los otros procesos administrativos y operativos con el fin de reducir los costos y abreviar el plazo de respuesta mediante la racionalización de los procedimientos y la adopción de tecnologías modernas. Entre las otras medidas relacionadas con la eficiencia que se han adoptado en el curso de 2012 cabe destacar las siguientes: la mayor utilización de los servicios de Internet para reducir el consumo de papel en el FIDA; la realización del trabajo preparatorio necesario para la implementación del nuevo sistema de gestión de registros electrónicos en 2013-14; el uso de sistemas mejorados que requieren menos trabajo manual para administrar las prerrogativas del personal, y la instalación de sistemas de seguimiento del consumo de electricidad para reducir el consumo energético en la Sede.
73. En 2013, en consonancia con los compromisos contraídos para la Novena Reposición, todas las dependencias orgánicas del FIDA elaborarán su propio plan de eficiencia centrado en las mejoras de los procesos operativos. Esos planes se integrarán en el plan general del FIDA para mejorar su eficiencia.

## **VIII. Conclusión**

74. En 2012 la dirección puso en práctica varias iniciativas encaminadas a profundizar y consolidar el programa de cambio y reforma iniciado en 2009. Estas medidas han abarcado todas las facetas del programa, desde el fortalecimiento organizativo hasta la mejora de la gestión de los recursos humanos del Fondo.
75. Algunas de las medidas adoptadas en 2012 estaban destinadas a consolidar aún más la capacidad de las dependencias y departamentos orgánicos del Fondo, como el PMD, el SKM, el FOD, el CSD y la PRM. Las medidas adoptadas en 2012 y en años anteriores en el marco del programa de cambio y reforma también han permitido al Fondo modificar el modo en que gestiona sus asuntos. La ampliación de la presencia en los países, la asunción de la responsabilidad de la supervisión directa y el mayor apoyo prestado a la ejecución se han convertido en las señas de identidad del nuevo modelo operativo del FIDA.
76. Estas medidas han permitido al Fondo ejecutar con éxito un programa de trabajo mucho más amplio, de USD 7 100 millones, en el marco de la Octava Reposición, frente a los 4 100 millones de la Séptima. Además, gracias a ellas el FIDA también ha estado en condiciones de potenciar la gestión de los conocimientos, el fortalecimiento de la gestión de los recursos financieros y la consolidación de sus asociaciones con otros interesados.
77. Al amparo del programa de cambio y reforma también se han introducido varios instrumentos innovadores que han permitido alinear mejor los recursos humanos y financieros con las necesidades estratégicas del FIDA. Entre ellos cabe destacar el plan a medio plazo, la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la auditoría de las funciones y la adopción del enfoque de presupuestación basada en los resultados. En 2012 se tomaron medidas adicionales para afianzar estos instrumentos, por ejemplo utilizando las actividades de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y presupuestación para modificar los procesos operativos del Fondo.
78. El programa de cambio y reforma ha atribuido asimismo gran importancia a la mejora de la gestión de los recursos humanos del Fondo, porque la existencia de una fuerza de trabajo comprometida y entregada de lleno a su labor es un requisito indispensable para ejecutar satisfactoriamente el programa de trabajo del Fondo y lograr los resultados previstos. En años

anteriores ya se habían puesto en práctica algunas iniciativas en esa esfera, como la actualización del reglamento del personal y los procedimientos de aplicación conexos, y la mejora del sistema de evaluación de la actuación profesional. En 2012 se tomaron medidas adicionales en ámbitos como la intensificación de la colaboración con la CAPI y la mejora del programa de aprendizaje y desarrollo profesional del Fondo.

79. Uno de los ejes más importantes del programa de cambio y reforma ha sido la mejora de la capacidad de gestión financiera del Fondo. En 2012 el FOD adoptó nuevas medidas para fortalecer la gestión financiera del Fondo. El nuevo Sistema de Préstamos y Donaciones entró en la fase de implementación; se tomaron medidas para mejorar el sistema de presentación de informes financieros; el sistema de facturación del Fondo se ha revisado y se simplificará en algunos aspectos, y la TRE comenzó a aplicar plenamente la nueva Declaración sobre la Política de inversiones del FIDA, aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011.
80. En resumidas cuentas, el programa de cambio y reforma, que se puso en marcha en 2009 y ha abarcado el último año de la Séptima Reposición y todo el período de la Octava, ha transformado la estructura organizativa del FIDA, la forma en que administra sus recursos humanos y financieros y la manera de gestionar sus asuntos. En el marco de la Novena Reposición, la dirección tiene previsto consolidar los logros del programa de cambio y reforma para garantizar que el Fondo cuente con la organización, la fuerza de trabajo y los conocimientos técnicos que precisa para cumplir los ambiciosos compromisos contraídos para el período de la Novena Reposición.



## Situación de los compromisos asumidos en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (actualizada a mediados de noviembre de 2012)

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>
IFAD's role in middle-income countries	Present a policy paper on IFAD's engagement in middle-income countries (MICs) to the Executive Board.	September 2010	Presented at December 2010 Executive Board. <sup>2</sup> Management to provide the Executive Board with an elaboration of the graduation approach and implementation modalities.
IFAD activities in fragile states	Introduce key issues relative to fragile states into relevant operational guidelines – including those for country strategic opportunities programmes (COSOPs), project design and supervision, and quality assurance and quality enhancement.	June 2010	<p><b>COSOPs:</b> relevant findings from a review of experiences in fragile states are reflected in the updated COSOP guidelines.</p> <p><b>Supervision:</b> the guidelines update is finalized and state fragility issues have been introduced.</p> <p><b>Project design:</b> the project design report outline has been revised and became effective in January 2011. The outline takes into account state fragility issues.</p> <p><b>Quality assurance:</b> state fragility issues (such as risks, implementation capacity and sustainability) are duly taken into consideration in QA reviews.</p> <p><b>Quality enhancement:</b> the guidance notes for the application of key success factors (KSFs) for project design, which reflect those outlined in IFAD's Quality Enhancement for Project Design Guidelines, specifically refer to fragility issues under KSF 3.</p>
Country ownership	Measure performance on country ownership, and report to the Executive Board annually through the Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE).	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board <sup>3</sup> onwards.
Collaboration and partnerships	Report to the Executive Board on the success of IFAD's efforts to develop a more selective approach to partnerships.	September 2011	IFAD Partnership Strategy was reviewed by the Executive Board in September 2012. <sup>4</sup>
	Establish targets for partnerships, and report results to the Executive Board annually through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented from December 2009 session of Executive Board onwards every year.
Strengthening IFAD's engagement with the private sector	If the need is identified, present a proposal for IFAD's role and instruments relative to engagement with the private sector, fully consistent with IFAD's mandate, to the Executive Board.	December 2010	<p>The IOE corporate-level evaluation of IFAD's Private-Sector Development and Partnership Strategy presented to the Executive Board in May 2011.</p> <p>Grants to the private sector introduced in the Revised IFAD Policy for Grant Financing presented to the Executive Board in December 2009.</p> <p>Private sector strategy to be presented to December 2011 session of Executive Board.</p>
Gender equality and women's empowerment	The IOE will conduct an evaluation of IFAD's performance on gender equality and women's empowerment in 2009. Based on	December 2009 onwards	<p>IOE evaluation presented to the Executive Board in December 2010.<sup>5</sup></p> <p>IFAD Policy on Gender Equality and Women's</p>

<sup>2</sup> EB 2010/101/R.14.

<sup>3</sup> EB 2009/98/R.10/Rev.1.

<sup>4</sup> EB 2012/106/R.4.

<sup>5</sup> EB 2010/101/R.9/Rev.1.

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>
	the findings of the evaluation, the Executive Board will consider the need to develop a corporate policy and implementation strategy on gender.		Empowerment was approved by the Executive Board in April 2012. <sup>6</sup>
	Join the multilateral development bank working group on gender.		IFAD joined the multilateral working group on gender in June 2009.
	Report annually to the Executive Board on IFAD's performance on gender in its operations through the RIDE.		Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
Environment and sustainable natural resource management	Present for the review of the Executive Board "IFAD Procedures for Environmental Management and Sustainable Development".	April 2009	Reviewed at April 2009 session of the Executive Board. <sup>7</sup>
	Present a policy on environment and natural resources, incorporating IFAD's climate change strategy, to the Executive Board.	December 2010	Informal seminar held in association with December 2010 session of Executive Board.  Policy was approved by the Executive Board in May 2011. <sup>8</sup>
Climate change	Present a strategy on climate change to the Executive Board (see also "environment and sustainable natural resource management").	April 2010	Informal seminar held in association with December 2009 session of Executive Board.  Strategy approved at April 2010 session of Executive Board. <sup>9</sup>
Sustainability	Report annually to the Executive Board on IFAD's performance with respect to sustainability through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
Management for development results	Update IFAD's guidelines for COSOPs, for project design and for grants, with minimum standards for results frameworks and logical frameworks for all three.		<b>COSOPs:</b> the COSOP guidelines were issued in early 2011; the updated guidelines provide a results management framework – also applicable to fragile states with necessary adjustments as warranted by country circumstances – aligning IFAD strategic objectives with country priorities, identifying expected results and corresponding indicators, as well as policy and institutional objectives.  <b>Project design:</b> the project design report outline has been revised and became effective in early 2011. The outline prescribes the inclusion of a new IFAD template logical framework for which guidelines were developed in 2010.  <b>Grants:</b> the Revised IFAD Policy for Grant Financing was approved by the Executive Board in December 2009. <sup>10</sup> The procedures for grant financing and indicators for monitoring implementation of the policy were shared with the Executive Board in May 2011.
	Present to the Executive Board a revised format for project documents submitted to the Board.	April 2011	A proposed new format for President's reports was approved by the Executive Board in May 2011 and will take effect as of the December 2011 session of the Executive Board.

<sup>6</sup> EB 2012/105/R.2/Rev.1.

<sup>7</sup> EB 2009/96/R.7.

<sup>8</sup> EB 2011/102/R.9.

<sup>9</sup> EB 2010/99/R.2/Rev.1.

<sup>10</sup> EB 2009/98/R.9/Rev.1.

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>
	Report annually to the Executive Board on results achieved through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
Consolidating the Action Plan reforms	Continue to report to the Executive Board on IFAD's operational and organizational reforms, principally through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
Human resources reform	Present to the Executive Board reports on the implementation of IFAD's human resources reform agenda.	December 2009, 2010	Progress report on human resources reform – a people strategy for IFAD presented at December 2009 session of Executive Board. <sup>11</sup>  Human resources reform update presented at December 2010 session of Executive Board. <sup>12</sup>  Human resources reform update to be presented as part of Change and Reform: Consolidation paper at December 2011 session of Executive Board.
	Key performance indicators for the human resources reform will be reported annually to the Executive Board through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
	Review the results-based incentive systems of other international institutions and report to the Executive Board with options to better align staff incentives with institutional performance.	September 2011	Report of external assessment of staff compensation and entitlements presented at December 2010 session of Executive Board.  Human resources reform update to be presented as part of Change and Reform: Consolidation paper at December 2011 session of Executive Board.
Financial management, fiduciary and transparency issues	IFAD's administrative budget and Programme Development Financing Facility (PDDF): Engage with the Audit Committee of the Executive Board to integrate expenditures currently financed under the PDDF fully into the administrative budget.	IFAD's budget for 2010 onwards	Reviewed at December 2009 session of Executive Board and implemented in budgets for 2010, 2011, and 2012.
	Internal audit: take steps to continue enhancing the quality and independence of the internal audit function in line with evolving best practice.	[to be determined]	The Board reviewed and confirmed the Revised Charter of the IFAD Office of Audit and Oversight during the April 2010 session of the Executive Board. <sup>13</sup>
	Audit Committee: to present revised terms of reference and rules of procedure for the approval of the Executive Board.		Presented at September 2009 session of Executive Board. <sup>14</sup>
	Procurement: present the Executive Board with a review of IFAD's project procurement guidelines and their implementation, including a comparison with those of the World Bank and its reference guide to "Fiduciary Management for Community-driven Development Projects", and an assessment of their alignment with IFAD's anticorruption policy.	December 2009	Review of IFAD's project procurement guidelines presented at December 2009 session of Executive Board. <sup>15</sup>  Revised guidelines approved in September 2010. <sup>16</sup>
	Disclosure: Executive Board to amend the IFAD Policy on the	September	Amendment to IFAD's Policy on the Disclosure of Documents approved at

<sup>11</sup> EB 2009/98/R.18.

<sup>12</sup> EB 2010/101/R.49.

<sup>13</sup> EB 2010/99/R.49/Rev.1.

<sup>14</sup> EB 2009/97/R.50/Rev.1.

<sup>15</sup> EB 2009/98/R.12.

<sup>16</sup> EB 2010/100/R.27/Rev.1.

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>
	Disclosure of Documents to allow for disclosure of project appraisal documents on IFAD's public website prior to the Executive Board session during which the project will be considered.	2009	September 2009 session of Executive Board. <sup>17</sup>
	Executive Board to review policy provisions with regard to the disclosure of previously undisclosed documents.		Policy of "presumption of full disclosure of documents produced by IFAD" approved at the September 2010 session of Executive Board. <sup>18</sup>
	Risk management: the President to submit an annual report on IFAD's risk management activities to the Executive Board through the Audit Committee.	Ongoing	Presented every year from April 2009 session of Executive Board onwards. <sup>19</sup>
	Accountability and transparency: adopt an internal control framework and a financial disclosure policy for senior officers and relevant staff.	June 2009	Internal control framework: full attestation of objectives by external auditors on financial statements as at 2012.  Management assertion on financial statements as at 2011: steps already taken in 2009-2011: process mapping and documentation of all key financial processes; external review of the processes mapped and gap analysis; reviewing and testing the mapped key controls related to financial reporting for financial year 2011.  Financial disclosure policy: a financial disclosure policy applicable to all IFAD staff was implemented through the "Certification of compliance with IFAD's Code of Conduct". <sup>20</sup>
Improving the implementation of the performance-based allocation system (PBAS)	Executive Board to mandate the PBAS working group to continue its functions and, as well, review the best practices of other IFIs and identify improvements to the system.	Ongoing	Ongoing
Achieving and measuring results	Present the final Results Measurement Framework for the approval of the Executive Board, prior to the start of the Eighth Replenishment period.	September 2009	Approved at September 2009 session of Executive Board. <sup>21</sup>
	Report to the Executive Board on achievements against the IFAD8 Results Measurement Framework through the RIDE.	December 2010 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
Grants	Present a revised policy on grants to the Executive Board.	December 2009	Revised IFAD Policy for Grant Financing approved at December 2009 session of Executive Board. <sup>22</sup>
Strategic Framework	Present to the Executive Board a new strategic framework to guide IFAD's activities in the period 2011 onwards.	December 2010	Presented at December 2010 session of Executive Board. <sup>23</sup>

<sup>17</sup> EB 2009/97/R.33.

<sup>18</sup> EB 2010/100/R.3/Rev.1.

<sup>19</sup> EB 2009/96/R.28.

<sup>20</sup> President's bulletin PB/2010/08 and Information Circular of the Office of Audit and Oversight IC/AOU/10/01.

<sup>21</sup> EB 2009/97/R.2.

<sup>22</sup> EB 2009/98/R.9/Rev.1.

<sup>23</sup> EB 2010/101/R.12.