

Documento: EB 2013/108/R.26  
Tema: 17  
Fecha: 21 de marzo de 2013  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Ayudar a 80 millones de personas a salir de la pobreza: sinopsis del Plan a medio plazo del FIDA para 2013-2015**

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

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Gary Howe**

Director de la División de Planificación Estratégica  
Tel.: (+39) 06 5459 2262  
correo electrónico: g.howe@ifad.org

##### **Hisham Zehni**

Oficial de Planificación Estratégica  
Tel.: (+39) 06 5459 2183  
correo electrónico: h.zehni@ifad.org

##### **Tim Balint**

Oficial Subalterno de Planificación Estratégica  
Tel.: (+39) 06 5459 2730  
correo electrónico: t.balint@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 — 108º período de sesiones  
Roma, 10 y 11 de abril de 2013

---

**Para información**

# Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>i</b>
<b>Resumen</b>	<b>ii</b>
<b>Sinopsis del Plan a medio plazo del FIDA para 2013-15</b>	<b>1</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. El marco de planificación y las asignaciones generales de recursos</b>	<b>2</b>
<b>III. Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural: grupo de resultados 1</b>	<b>6</b>
<b>IV. Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural: grupo de resultados 2</b>	<b>10</b>
<b>V. Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales: grupo de resultados 3</b>	<b>12</b>
<b>VI. Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA: grupo de resultados 4</b>	<b>14</b>
<b>Apéndice</b>	
<b>Summary output tables for the results clusters</b> (cuadro resumido de los productos por grupos de resultados)	<b>1</b>

## Abreviaturas y siglas

AGRA	Alianza para una Revolución Verde en África
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CGAP	Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre
CGIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CMR	resultados de la gestión institucional
COSOP-BR	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GPP	Gerente del Programa en el País
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MMR	marco de medición de los resultados
MSD	marco de sostenibilidad de la deuda
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
OPP	Oficial del Programa en el País
PaCFA	Alianza Mundial sobre el Cambio Climático, la Pesca y la Acuicultura
PEJC	puestos equivalentes a los de jornada completa
PMP	plan a medio plazo
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TICAD	Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África

## Resumen

1. En el Plan a plazo medio del FIDA para 2013-2015 se describe la estrategia operacional, las actividades y las asignaciones presupuestarias y de recursos humanos para cumplir los siguientes objetivos del FIDA: incrementar la capacidad de los pequeños productores para responder al reto de la seguridad alimentaria, aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático de los medios de vida rurales y reducir la pobreza rural, por un lado; y aumentar la eficiencia institucional, por el otro. Los indicadores y la medición del desempeño del FIDA en la consecución de estos objetivos se articulan en su marco de medición de los resultados.
2. De conformidad con las expectativas de los Estados Miembros expresadas en el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, el Fondo proyecta lograr un importante incremento (del 50%) en el número de beneficiarios de sus operaciones y ayudar a sacar de la pobreza a un gran número de personas (80 millones). Para ello contará con un nivel de nuevos préstamos y donaciones prácticamente igual que en 2010-2012 y con un aumento mínimo del presupuesto administrativo.
3. Para lograr un gran aumento del impacto sin aumentar sus recursos propios, el FIDA hará hincapié en la ampliación de la escala de enfoques eficaces e innovadores para abordar los problemas clave en el desarrollo de los pequeños productores, en particular por lo que se refiere a la intensificación medioambientalmente sostenible de la producción y la integración de los pequeños productores en cadenas de valor agrícolas modernas. Para ello, el FIDA centrará sus recursos en la reproducción de esos enfoques y promoverá la inclusión de las soluciones que ha puesto a prueba y verificado en los programas y las inversiones de otros asociados en el desarrollo (los propios agricultores, los gobiernos, los donantes y el sector privado). Los componentes clave de esta estrategia son el fortalecimiento del diálogo sobre políticas (en los planos nacional, regional y mundial), la gestión de conocimientos, el fomento de asociaciones, nuevos métodos de movilización de recursos para ampliar los flujos de recursos al margen de los mecanismos convencionales, y una evaluación del impacto más sólida que proporcione la información necesaria para focalizar sus recursos y los de sus asociados.
4. El FIDA logrará su objetivo de eficiencia aumentando el tamaño medio de los proyectos, haciendo efectivos los posibles ahorros derivados de la descentralización, aumentando la eficiencia y la productividad del personal y los consultores, racionalizando los procesos internos con arreglo a enfoques modernos de gestión de riesgos, aplicando la tecnología de la información y las comunicaciones, y ejerciendo un mayor control central de la ejecución de los presupuestos. Se reforzará la planificación y el seguimiento de la eficiencia mediante la aplicación de un nuevo y amplio conjunto de instrumentos de control de costos e indicadores de eficiencia de los procesos, que están relacionados con la introducción de una herramienta de seguimiento de la asignación de recursos para el principal costo del FIDA: el tiempo del personal.

# Sinopsis del Plan a medio plazo del FIDA para 2013-2015

## I. Introducción

1. En el Plan a medio plazo (PMP) del FIDA para 2013-2015 se reflejan los contextos institucional y mundial del Fondo. El contexto institucional corresponde al reconocimiento por los Estados Miembros del FIDA de que el Fondo ha respondido bien a los desafíos del período de la Octava Reposición de los Recursos del Fondo, y a su llamamiento a lograr un desempeño todavía mayor en la Novena Reposición. El contexto mundial corresponde a la concepción general de que los problemas en materia de suministro de alimentos que tanto influyeron en las fuertes subidas de precios del período 2007-2008 no eran efímeros, sino que reflejaban problemas estructurales persistentes derivados del propio proceso de crecimiento mundial, el cambio climático, la rápida urbanización, la industrialización y el aumento de los ingresos.
2. Un elemento clave de la concepción emergente del problema de la alimentación y la agricultura es que la población rural pobre y los pequeños agricultores deben formar parte de la solución estructural del problema de la oferta, sobre todo en los países en desarrollo, en los que la producción de alimentos, piensos, fibra y combustible serán componentes cruciales del crecimiento inclusivo y sostenible. Deben afrontarse dos retos fundamentales: aumentar, de manera sostenible, la producción y la productividad de las pequeñas explotaciones para atender la demanda creciente de productos agrícolas, articulada por medio de cadenas de valor que cambian rápidamente, y hacerlo de forma que no se degraden los recursos naturales, sino que se conserven, en el contexto del creciente impacto del cambio climático, entre otras presiones.
3. La ampliación de escala será de vital importancia para la estrategia del FIDA relativa al impacto; incorporará soluciones locales comprobadas a amplios programas nacionales e internacionales que movilizan recursos mucho mayores que los que el Fondo tiene a su disposición, y se lograrán resultados que superarán con creces el alcance de los proyectos clásicos. La ampliación de escala requiere marcos propicios de políticas, institucionales y de asignación de recursos, de ahí el renovado interés del FIDA por el diálogo sobre políticas, el establecimiento de nuevas asociaciones y las nuevas formas de movilización financiera como elementos centrales de su modelo de resultados. También requiere datos que demuestren que las soluciones locales realmente son satisfactorias y que se puede ampliar su escala. El FIDA debe convertirse en una organización de conocimientos sólida, que pueda aportar datos cuantificados y documentados que respalden las decisiones importantes necesarias para crear respuestas integrales y eficaces a los desafíos en los ámbitos de los hogares, nacional y mundial.
4. En el PMP también se describe cómo pretende el FIDA realizar su principal contribución a la respuesta mundial contra la inseguridad alimentaria y la pobreza rural y, cómo abordará el reto de la eficiencia. Los costos deben estar en proporción con los beneficios financieros, ambientales y sociales: los *proyectos* del FIDA deben ser eficientes. En un contexto en que los recursos públicos son limitados y el gasto público está sometido a un estricto control, el FIDA debe ser eficiente al gestionar sus propios recursos internos. El FIDA solo logrará desempeñar la función de manera permanente y con responsabilidades cada vez más amplias, que es necesaria para desarrollar el potencial mundial de los pequeños agricultores si logra resultados satisfactorios tanto en sus proyectos como en su propia gestión.

## II. El marco de planificación y las asignaciones generales de recursos

5. El PMP está conformado por cuatro factores: el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015)<sup>1</sup>; el marco de medición de los resultados (MMR) dispuesto por el Consejo de Gobernadores; los compromisos contraídos de cara a la Novena Reposición del FIDA (las entregas previstas en el ámbito de la Novena Reposición)<sup>2</sup>, y la dotación de recursos institucionales. En el Marco Estratégico se especifican y describen las líneas principales de las operaciones del FIDA; en el MMR se fijan los criterios de desempeño y los niveles para evaluar su éxito; en las entregas previstas de la Novena Reposición del FIDA se estipulan las medidas institucionales para mejorar la eficacia, y la dotación de recursos determina qué gastos se pueden realizar.
6. En el MMR se estipula que el FIDA debe seguir aumentando su alcance e impacto para lograr alcanzar sus objetivos de desarrollo: debe atender a 90 millones de personas y lograr que 80 millones salgan de la pobreza. La cifra equivalente respecto al alcance estipulada en la Octava Reposición era de 60 millones: por tanto, en la Novena Reposición aumenta un 50%. En la Octava Reposición no figuraba ningún objetivo equivalente respecto al número de personas a las que se debía ayudar a salir de la pobreza; no cabe duda, no obstante, de que el objetivo de la Novena Reposición será un desafío en dos aspectos: el FIDA deberá lograr más resultados, posiblemente muchos más que durante la Octava Reposición, y tendrá que lograrlos con el mismo nivel de recursos convencionales que en la Octava Reposición. El nivel de recursos para compromisos en concepto de préstamos y donaciones será aproximadamente el mismo hasta que pueda disponer de los beneficios derivados de la movilización más eficaz de los recursos mediante nuevas asociaciones e instrumentos; asimismo, a fin de lograr los objetivos de eficiencia y maximizar los recursos para el programa de préstamos y donaciones, se aplicará un criterio de crecimiento mínimo del presupuesto administrativo durante la Novena Reposición.
7. En el PMP confluyen tres corrientes de planificación: la planificación de las operaciones de desarrollo para lograr impactos; la planificación de las asignaciones de recursos para costear estas operaciones (planificación presupuestaria), y la planificación del desarrollo y la asignación de recursos humanos en la Sede del FIDA y en sus oficinas en los países (plan estratégico de la fuerza de trabajo). En la Séptima Reposición, el Fondo adoptó un sistema de gestión de los resultados del desarrollo que incluía un amplio conjunto de resultados de la gestión institucional (CMR) e indicadores clave para el seguimiento y la evaluación del desempeño. Durante el período de la Octava Reposición, el FIDA aplicó un sistema de presupuestación basada en los resultados y un plan estratégico de la fuerza de trabajo. En el PMP se aplica este marco, incorporado al MMR. Diez resultados de la gestión institucional (y las actividades relacionadas) se distribuyen en cuatro grupos de resultados: dos grupos de resultados se centran directamente en el impacto en el desarrollo, otro en la administración y la gestión —*apoyo* institucional y funciones de gestión— y el último en el apoyo a los miembros en sus funciones de gobernanza (véase el cuadro 1).

<sup>1</sup> <http://www.ifad.org/qbdocs/eb/102/s/EB-2011-102-R-2-Rev-1.pdf>

<sup>2</sup> <https://webapps.ifad.org/members/gc/35/docs/spanish/GC-35-L-4.pdf>

**Cuadro 1**  
**Estructura del sistema de gestión de los resultados**

Grupo de resultados		Resultados de la gestión institucional (CMR)
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	CMR 1: Mejor gestión de los programas en los países CMR 2: Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones) CMR 3: Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos
2	Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	CMR 8: Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural CMR 10: Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural
3	Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales	CMR 4: Mejor gestión de los recursos financieros CMR 5: Mejor gestión de los recursos humanos CMR 6: Mejor gestión de los resultados y los riesgos CMR 7: Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de TIC
4	Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	CMR 9: Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros

8. En el cuadro 2 se presenta la distribución planificada del presupuesto y los recursos humanos entre los grupos de resultados para el período 2013-15. Se señalan trayectorias claras: el porcentaje de recursos humanos y presupuestarios de los dos grupos de resultados que inciden directamente en el impacto del FIDA en la pobreza, que representan el 68% de los recursos presupuestarios y el 66% de los recursos humanos en 2013, aumentarán hasta el 74% y el 70%, respectivamente. El porcentaje de recursos en las esferas de apoyo administrativo y gobernanza se reducirá. Esto, en un régimen presupuestario de crecimiento nulo, probablemente se traducirá en una reducción absoluta de los gastos en estas esferas.

**Cuadro 2**  
**Asignaciones presupuestarias y de personal para 2013 y objetivos fijados para 2015**

Grupo de resultados	Asignación presupuestaria para 2013 (en millones de USD)	Asignación porcentual del presupuesto total para 2013	Objetivo de asignación porcentual del presupuesto total para 2015	Asignación de personal para 2013 (PEJC)	Asignación porcentual del personal para 2013 en función del total de PEJC	Objetivo de la asignación porcentual del personal para 2015 en función del total de PEJC
1	85,10	59,0%	65%	319,26	56,7%	61%
2	12,56	8,7%	9%	52,09	9,2%	9%
3	34,90	24,2%	20%	145,47	25,8%	22%
4	8,62	6,0%	6%	46,92	8,3%	8%
Institucional	2,96	2,1%	0	0	0	0
Totales	144,14	100,0%	100%	563,74	100,0%	100%

9. En el gráfico 1 se presenta un panorama general de los objetivos de impacto del FIDA previstos para 2015, algunos de los productos principales que aportará cada grupo de resultados a esa meta, los parámetros de medición del desempeño que el FIDA utilizará para el seguimiento de sus resultados y las asignaciones planificadas de recursos financieros y humanos que lo posibilitarán. El FIDA ejercerá un impacto amplio en el desarrollo de los pequeños agricultores, con el que ayudará a más de 80 millones de personas a salir de la pobreza. A corto plazo, maximizará el desempeño de más de 250 proyectos en todo el mundo (con una inversión por valor de más de USD 13 300 millones) y movilizará compromisos por un monto

adicional de entre USD 7 500 millones y USD 8 000 millones en alrededor de 130 nuevas operaciones de financiación de proyectos desarrolladas con la perspectiva de ampliar su escala e integrados en programas en los países orientados al establecimiento de las asociaciones (con los agricultores, los gobiernos y el sector privado) imprescindibles para propiciar los marcos normativos, institucionales y financieros necesarios para una transformación radical de la agricultura a pequeña escala. El trabajo en el ámbito de los países se complementará con la potenciación del diálogo mundial sobre políticas y la gestión de conocimientos, así como con la exploración de nuevos mecanismos de asociación y financiación, a fin de mejorar el marco mundial para el desarrollo a los niveles nacional y local. Esta labor de desarrollo de primera línea se sustentará en una gestión más sólida de los resultados y los riesgos, en una administración simplificada y en unos órganos rectores que, además de proporcionar orientación estratégica, serán elementos decisivos para la creación de asociaciones y el diálogo sobre políticas. En los párrafos 10 al 38 se describen las actividades principales y las actividades de cada grupo de resultados que contribuyen a la reducción global de la pobreza. En el anexo se proporciona información más detallada sobre las actividades y los productos



Gráfico 1. Marco de planificación institucional basada en los resultados

IMPACTO	PRODUCTOS DE DESARROLLO	PRODUCTOS DE LOS SERVICIOS INTERNOS	PARÁMETROS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA	ASIGNACIÓN DE PERSONAL
<p>80 MILLONES DE PERSONAS SACADAS DE LA POBREZA PARA 2015</p> <p>LOS PROYECTOS DEL FIDA LLEGAN A 90 MILLONES DE PERSONAS</p>	<p><b>Grupo de resultados 1</b>                      Programa de trabajo: USD 7800 millones (programas de préstamos y donaciones: USD 3000 millones; cofinanciación: USD 4800 millones)                      Nuevos COSOP-BR: 28 - y fortalecimiento del diálogo sobre políticas                      Oficinas del FIDA en los países: 40                      Nuevas inversiones en proyectos centrados en la ampliación de escala: 96 (incluye el ASAP)                      Nuevas donaciones (a nivel mundial y regional): 133 - centradas en el marco estratégico                      Proyectos en ejecución: 265 – con menos proyectos en situación de riesgo                      Misiones de supervisión de proyectos: 340 (por año) – reforzadas para los proyectos en situación de riesgo                      Misiones de apoyo a la ejecución: 214 (por año)                      Refuerzo de la gestión de conocimientos y apoyo al diálogo sobre políticas para el ciclo de los proyectos</p>		<p><b>Marco de medición de resultados (MMR):</b>                      Indicadores de los resultados (2.1-2.3)                      Indicadores de los productos de los programas y proyectos en los países (3.1-3.15)                      Indicadores de la eficacia operacional de los proyectos (4.1-4.6)                      Indicadores de la eficacia y eficiencia institucionales (5.1-5.48)  <b>Entregas de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA:</b>                      eficacia de la ayuda; ampliación de escala; sector privado; igualdad de género y empoderamiento de la mujer; cambio climático y gestión sostenible de los recursos ambientales; eficiencia de los proyectos; descentralización hacia los países; Estados frágiles; sistemas nacionales de seguimiento y evaluación; cooperación Sur-Sur y triangular; asociaciones y promoción; eficiencia institucional; reforma de los recursos humanos; modelo financiero del FIDA; movilización de recursos internos; nuevos donantes soberanos y nuevas modalidades de financiación; evaluación del impacto; presentación de informes de resultados</p>	<p>2013: USD 85,1 millones                      2013: 59,0% del presupuesto institucional                      MMR (2015): 65% del presupuesto institucional</p>	<p>2013: 319 puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC)                      2013: 56,7% de los PEJC del personal de la institución                      MMR (2015): 61% de los PEJC del personal de la institución</p>
	<p><b>Grupo de resultados 2</b>                      Estrategia de actuación normativa orientada al aprendizaje y basada en prioridades                      Participación sistemática en: procesos relacionados con la CFS, los objetivos de desarrollo sostenible, el G-20, el G-8; procesos y foros temáticos (por ejemplo, referentes al género, los pueblos indígenas y el cambio climático); y procesos y foros regionales (por ejemplo, la NEPAD y la TICAD)                      Comunicaciones estratégicas para la influencia en las políticas                      Apoyo a la participación de las organizaciones de pequeños agricultores en el diálogo sobre políticas                      Movilización de financiación innovadora                      Establecimiento sistemático de asociaciones para la adopción de políticas y la realización de inversiones                      Mejora de la gestión de los conocimientos para facilitar el diálogo sobre políticas y la movilización de recursos</p>	<p><b>Grupo de resultados 3</b>                      Aplicación del principio de flujo de efectivo sostenible a la planificación y la gestión financieras                      Gestión de los activos y las inversiones orientada a los riesgos                      Optimización de los recursos internos disponibles                      Gestión y reasignación dinámicas del presupuesto                      Determinación y evaluación comparativa de costos                      Focalización de la gestión de los recursos humanos en la alineación y la productividad del personal (capacitación e incentivos)                      Racionalización de los procesos administrativos                      Gestión del desempeño centrada en el PMP                      Gestión del riesgo en relación con la importancia relativa/las probabilidades                      Aumento del flujo de transacciones basado en la TIC</p>		<p>2013: USD 12,6 millones                      2013: 8,7 % del presupuesto institucional                      MMR (2015): 9% del presupuesto institucional</p>	<p>2013: 52 PEJC                      2013: 9,2% de los PEJC del personal de la institución                      MMR (2015): 9% de los PEJC del personal de la institución</p>
		<p><b>Grupo de resultados 4</b>                      Promoción de la focalización de los órganos rectores en las políticas, el desempeño y la responsabilización                      Aumento del empleo de mecanismos de delegación de autoridad en la aprobación de proyectos                      Reducción de las necesidades de documentos y traducciones para los órganos rectores                      Mejora de la comunicación con los miembros entre períodos de sesiones</p>		<p>2013: USD 34,9 millones                      2013: 24,2% del presupuesto institucional                      MMR (2015): 20% del presupuesto institucional</p>	<p>2013: 145,5 PEJC                      2013: 25,8% de los PEJC del personal de la institución                      MMR (2015): 22% de los PEJC del personal de la institución</p>
				<p>2013: USD 8,6 millones                      2013: 6 % del presupuesto institucional                      MMR (2015): 6% del presupuesto institucional</p>	<p>2013: 47 PEJC                      2013: 8,3% de los PEJC del personal de la institución                      MMR (2015): 8% de los PEJC del personal de la institución</p>

### III. Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural: grupo de resultados 1

10. Los principales recursos de los que se sirve el FIDA para lograr impactos en el desarrollo son los proyectos que financia con préstamos y donaciones, junto con los conocimientos integrados en ellos (y los resultantes de su ejecución), que se encuentran entre los principales medios para ampliar la escala, abordar las cuestiones concretas de los Estados frágiles, fomentar nuevas asociaciones y formas de financiación y evaluar los resultados. Se calcula un presupuesto total del programa de nuevos préstamos y donaciones del FIDA (que incluye la financiación de donaciones en virtud del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala [ASAP], las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda [MSD], las donaciones a nivel mundial y regional y las donaciones por países) durante el período de la Novena Reposición de aproximadamente USD 3 000 millones. Habida cuenta el mayor objetivo de cofinanciación (una proporción de USD 1,6 de cofinanciación por cada USD 1 comprometido por el FIDA), que es parte integral de la estrategia de ampliación de la escala, se calcula que el costo total del programa de trabajo asciende a aproximadamente USD 7 800 millones (véase el cuadro 3), que se distribuirán a través de unos 96 nuevos préstamos y donaciones con arreglo al MSD, alrededor de 20 donaciones del ASAP y 133 donaciones a nivel mundial y regional.

#### Cuadro 3

#### Programa de préstamos y donaciones (incluida la cofinanciación), en vigor y previstos: 2010-2015

(en millones de USD)

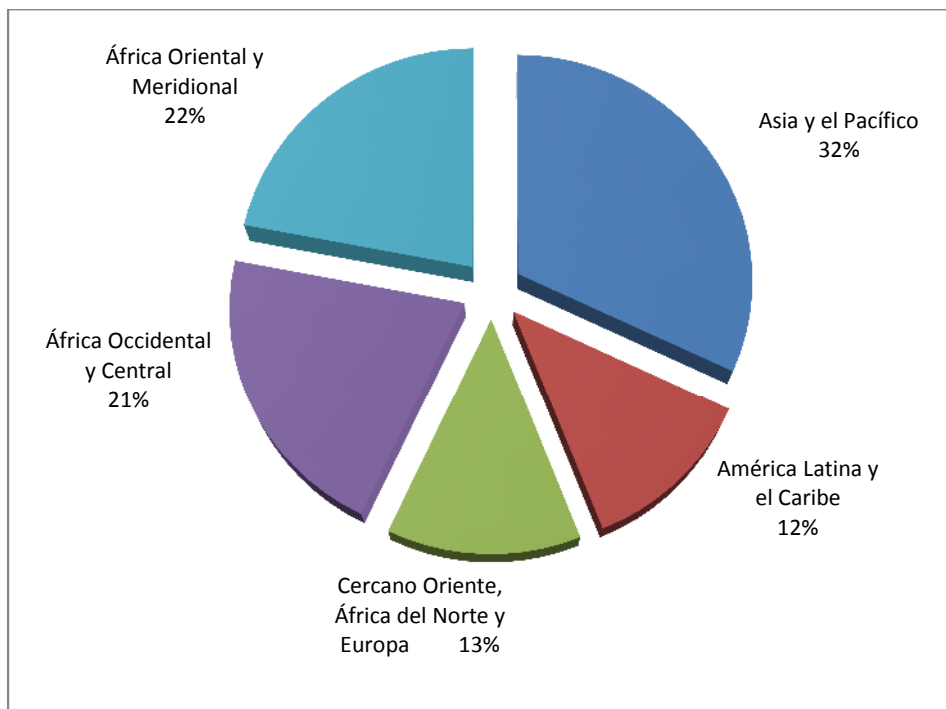
	Octava Reposición			Novena Reposición			Total de la Novena Reposición
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2013-2015
Programa de préstamos y donaciones del FIDA <sup>a/</sup>	845	998	1 040	953	1 026	1 021	3 000
Cofinanciación por donantes	736	603	456	441	430	430	1 301
Contribuciones nacionales	934	832	598	1 160	1 160	1 160	3 480
<b>Totales del programa de trabajo</b>	<b>2 515</b>	<b>2 433</b>	<b>2 094</b>	<b>2 600+</b>	<b>2 600+</b>	<b>2 600+</b>	<b>7 800+</b>

<sup>a/</sup> Incluidas las donaciones del ASAP (desde 2012) y las donaciones a nivel mundial y regional.

11. Las asignaciones previstas para las regiones de África Oriental y Meridional y África Occidental y Central representan el 43% del total (véase el gráfico 2), en tanto que las previstas para África en su conjunto (incluidas las operaciones en África del Norte) representan más del 50%.

**Gráfico 2**

**Asignación de recursos para compromisos de préstamos y donaciones desglosados por divisiones regionales del FIDA: previsión para 2013-15**



12. Los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR) son los instrumentos que utiliza el FIDA para planificar, controlar y gestionar todo el conjunto de operaciones crediticias y no crediticias (la gestión de conocimientos, el establecimiento de asociaciones y el diálogo sobre políticas) en el ámbito de cada país. Proporcionan el marco para establecer orientaciones estratégicas con los gobiernos y otros interesados y para abrir vías de diálogo sobre factores cruciales en materia normativa, institucional y financiera que repercuten en los resultados satisfactorios de los programas y en la ampliación de su escala. El FIDA continuará mejorando los contenidos de los COSOP-BR para garantizar la integración de los objetivos institucionales propuestos en su MMR, vinculando los COSOP-BR a los procesos y la planificación nacionales y armonizando objetivos de focalización específicos con los objetivos de los gobiernos.
13. El FIDA tiene previsto disponer de un COSOP-BR en vigor de todos los países que cuentan con programas importantes del FIDA, así como en una serie de Estados frágiles clave. Para el período 2013-2015, se prevé elaborar ocho nuevas estrategias en los países. Los programas en los países se someterán a examen durante su ejecución y a su término. En los exámenes de los COSOP-BR se prestará mucha más atención al número de personas pobres que sacarán de la pobreza, y esta cifra figurará en el todos los COSOP-BR.
14. Durante el período de la Novena Reposición, la presencia en el país, que será mucho más amplia y estará gestionada con más rigurosidad, aumentará la sensibilización sobre la demanda de los países, la participación en los procesos de políticas y programación de ámbito nacional, y la participación de los actores de los países en los propios procesos de programación del FIDA a nivel nacional y de los proyectos. Las oficinas del FIDA en los países desempeñarán una función decisiva para lograr aumentar la eficiencia de las operaciones de desarrollo, conseguir sinergias entre las actividades de supervisión, garantizar la coherencia de los programas y los proyectos con las prioridades nacionales e incrementar la eficacia de la ejecución. La eficacia de las oficinas del FIDA en los países aumentará con la

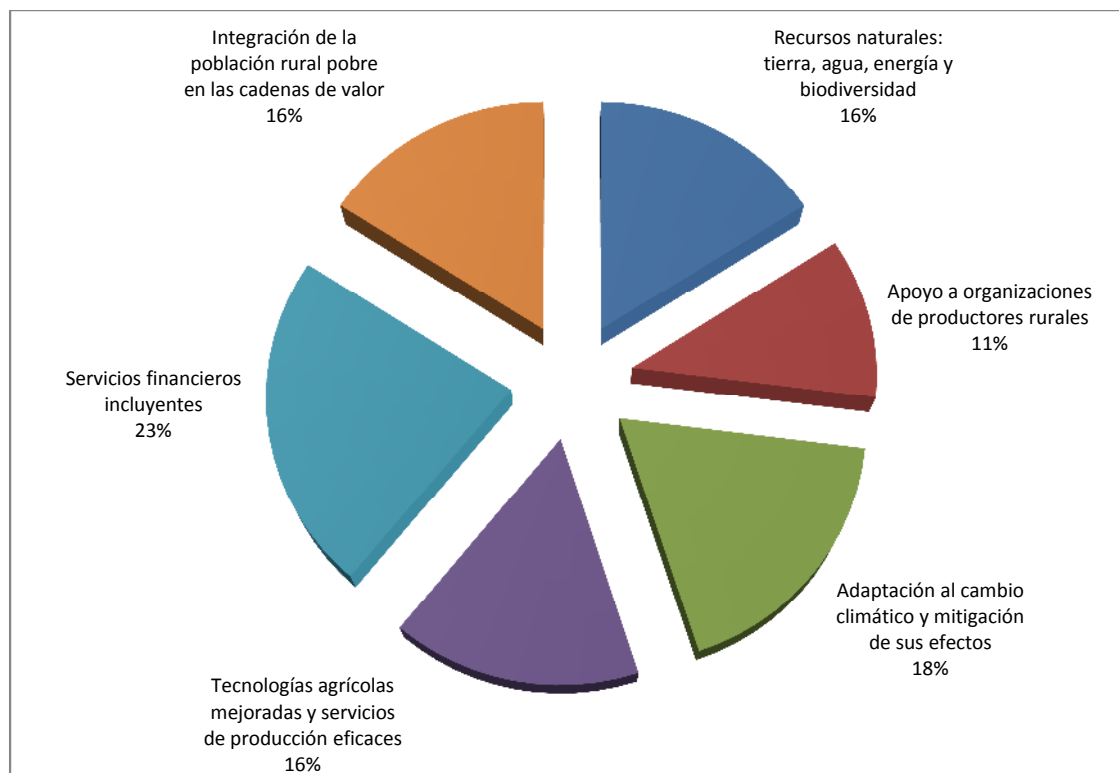
asignación a las oficinas de más personal y de mayor categoría, y mediante un mejor apoyo de la Sede, por lo que se refiere a la delegación de autoridad, la gestión del desempeño, el cumplimiento del código de conducta de la institución y la gestión de los activos y de los recursos humanos y financieros. Se reforzará la gestión descentralizada y el intercambio de conocimientos mediante, por ejemplo, soluciones informáticas para asegurarse de que el personal de las oficinas del FIDA en los países participa en la gestión institucional de conocimientos y en los procesos institucionales, y a través del desarrollo y la aplicación de estrategias de comunicación de ámbito nacional y regional.

15. Para los países más pequeños con oficina del FIDA, el Gerente del Programa en el País (GPP) probablemente trabajará desde la Sede y gestionará varios países. Los países grandes contarán con una oficina que gestione únicamente el país en cuestión y un GPP destacado sobre el terreno. Se han mejorado los incentivos para el personal destacado sobre el terreno y también se han fijado límites al tamaño de las oficinas en los países. A largo plazo, aproximadamente la mitad de las oficinas en los países estarán gestionadas por GPP (es decir, 20 oficinas). Las demás oficinas estarán gestionadas por un Oficial del Programa en el País (OPP) de contratación local, bajo la supervisión de un GPP que trabaja desde la Sede.
16. Los COSOP-BR son fundamentales para determinar la orientación general de las operaciones en los países. Sin embargo, los proyectos y los programas constituyen los medios principales para generar los resultados de desarrollo estipulados en los programas en los países. Constituyen la plataforma operacional del FIDA para canalizar los préstamos y los recursos para donaciones, compartir conocimientos e innovaciones y participar en diálogos sobre políticas con los gobiernos y con otros asociados. Para el FIDA es prioritario asegurarse de que el diseño de sus proyectos es de calidad óptima y que estos se basan en prácticas idóneas, abordando de forma apropiada los objetivos estratégicos dispuestos en el Marco Estratégico para 2011-2015 y las esferas de orientación temática determinadas en la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, entre las que cabe destacar la ampliación de la escala, la participación del sector privado, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, el cambio climático y la gestión sostenible de los recursos ambientales, la eficiencia de los proyectos, el seguimiento y la evaluación y la mayor atención a las necesidades especiales de los Estados frágiles.
17. Durante el período de la Novena Reposición, y en consonancia con sus objetivos de ampliación de escala, el FIDA prestará un apoyo más sistemático a programas nacionales amplios en la esfera agrícola y del desarrollo rural, por ejemplo mediante intervenciones en cadenas de valor de productos básicos. Dado que el sector privado participa en las cadenas de valor de la mayor parte de los productos agrícolas (en el suministro de insumos agrícolas, la elaboración, la comercialización y el comercio minorista), la cofinanciación con el sector privado será una de las prioridades. Una característica fundamental de la Novena Reposición, además de las intervenciones en las cadenas de valor, será la mayor atención a los impactos ambientales y la capacidad de adaptación al clima. El ritmo de degradación ambiental, a menudo impulsado por prácticas agrícolas inadecuadas, es una de las principales amenazas para la agricultura a pequeña escala. El cambio climático está acelerando este proceso que, en caso de que no se adopten medidas urgentes para reducir las emisiones, transformará el contexto físico y social del trabajo del FIDA durante el período de ejecución de muchas de las inversiones previstas con arreglo a la Novena Reposición. El FIDA continuará aplicando con diligencia, durante el período de la Novena Reposición, su Política de gestión de recursos naturales y medio ambiente de 2011 y su nueva Estrategia sobre el cambio

climático, de 2010. El ASAP será un instrumento clave para impulsar la integración interna de la capacidad de adaptación al clima en aproximadamente un tercio de los proyectos de la Novena Reposición, con efectos indirectos previstos en todos los proyectos.

18. Los resultados de estas prioridades se pueden observar en la asignación prevista de fondos del FIDA por objetivos estratégicos. En el gráfico 3 se desglosan las asignaciones previstas para 2013-2015.

**Gráfico 3**  
**Distribución prevista, por esferas temáticas de actuación, de los préstamos para 2013-15, las donaciones del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala y las donaciones del marco de sostenibilidad de la deuda**



19. Los proyectos nuevos constituirán la base para lograr un impacto mayor y un mejor desempeño a largo plazo. No obstante, los resultados de los proyectos que comiencen en 2013-2015 se harán efectivos, en la mayoría de los casos, en períodos de reposición posteriores a la Novena Reposición. En la práctica, los resultados obtenidos de la cartera del FIDA actualmente *en curso* serán la base principal de los impactos que el FIDA logre durante el período de la Novena Reposición. La supervisión de la cartera en curso, mediante, por ejemplo, el apoyo a la ejecución, es el principal recurso a través del cual el FIDA puede alcanzar sus metas de reducción de la pobreza. En cualquier momento dado, serán objeto de supervisión un promedio de alrededor de 265 proyectos, apoyados por más de 1 600 misiones durante el período en su conjunto (véase el cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**Principales aportaciones a la ejecución de proyectos previstas para 2013-2015**

	2013	2014	2015	Total
Número de proyectos objeto de supervisión	274	259	254	254-274
Número de misiones de supervisión	356	336	331	1023
Número de misiones de apoyo a la ejecución	215	208	219	642

20. En 2012, algo más del 90% de los proyectos financiados por el FIDA estaban bajo la supervisión directa del propio Fondo. Durante el período de la Novena Reposición, el FIDA mejorará su capacidad para llevar a cabo actividades de alta calidad de supervisión, apoyo a la ejecución y administración de préstamos, a fin de lograr un mayor impacto de los proyectos y con mayor rapidez. Reducirá los plazos entre la aprobación de los proyectos y el primer desembolso y disminuirán los retrasos en los desembolsos.
21. Se intensificará la supervisión en los países con retrasos especialmente prolongados en la puesta en marcha de los proyectos, así como en los que tengan problemas graves en la ejecución de los proyectos. La labor de supervisión estará cada vez más adaptada al país y a la situación de los proyectos mediante la variación de la frecuencia y la intensidad de la supervisión, según lo permita la capacidad creciente de las oficinas del FIDA en los países. La capacitación del personal en materia de supervisión y adquisiciones y contrataciones es fundamental y se impartirá a todas las personas que la necesiten.
22. La norma general será contar con dos misiones de supervisión al año (una de las cuales podrá ser un seguimiento menos riguroso si el proyecto en cuestión presenta buenos resultados), salvo cuando los proyectos se ejecuten sin ningún tipo de problema. Se dará prioridad a la ampliación de la participación de los gobiernos y otros donantes en las misiones. El FIDA propondrá que se constituya un fondo fiduciario de donantes múltiples para financiar un apoyo más enérgico a los gestores de proyectos problemáticos, sobre todo en los Estados frágiles.
23. Un régimen de supervisión más continua, organizado desde las oficinas en los países, permitirá recopilar y difundir los conocimientos generados durante la supervisión directa para orientar nuevas estrategias en los países y diseños de proyectos, además de proporcionar información que el FIDA necesita para contribuir a los diálogos nacionales sobre políticas. Por último, ayudará a constituir un registro de buenas prácticas operacionales que contribuyan a la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos en el futuro.
24. Se mejorará la capacidad del FIDA para participar en el diálogo sobre políticas a nivel nacional para abordar los obstáculos en materia normativa e institucional y contribuir a crear espacios normativos, de asociación, financieros e institucionales destinados a ampliar la escala de las iniciativas con resultados satisfactorios. Se mejorará la calidad del seguimiento y la evaluación de los proyectos y se realineará el sistema de gestión de conocimientos del FIDA para que refleje la descentralización y la importancia cada vez mayor del diálogo sobre políticas fundamentado a efectos de lograr impactos y ampliar la escala.

#### **IV. Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural: grupo de resultados 2**

25. El impacto del FIDA se continuará logrando principalmente a través de los proyectos y las actividades que el Fondo financia en el ámbito de los países, junto con la labor conexas de ámbito nacional en materia de políticas, asociaciones y gestión de los resultados. No obstante, los acontecimientos en el ámbito mundial afectarán al alcance de dicho impacto. Cada vez se trabaja más para influir en las políticas mundiales por medio de un mejor conocimiento de la interconectividad entre la seguridad alimentaria y otras de las principales preocupaciones de las políticas mundiales, como el cambio climático o la solución de conflictos, y el FIDA puede contribuir al debate.

26. El FIDA prevé aumentar su eficacia en el diálogo mundial sobre políticas, que se caracteriza por: centrarse en los cambios en las políticas y en la movilización mundial de recursos relacionados con esferas fundamentales de la actuación del FIDA, a las que también sirven de apoyo, en el desarrollo de la agricultura a pequeña escala (tal como se estipula, por ejemplo, en el Marco Estratégico del FIDA); ser sistemático en cuanto a la participación en el proceso completo y el seguimiento del desarrollo de políticas, basado en los propios conocimientos y la experiencia del FIDA y encaminado a aportar perspectivas que de otra forma no tendrían suficiente representación; perseguir la creación de espacios para la participación directa de los representantes de los pequeños agricultores y la población pobre; estar distribuido en diferentes ámbitos del FIDA, con funciones asignadas según su pertinencia y competencia, y contar cada vez más con las enseñanzas extraídas de los exámenes y la gestión del desempeño.
27. En el programa del FIDA, desarrollado y ejecutado, en la medida de lo posible, en colaboración con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, figurarán importantes foros en los que los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado abordan cuestiones relativas a la seguridad alimentaria y la pobreza, entre las que cabe destacar: los procesos vinculados al funcionamiento ordinario de los órganos y los foros del sistema de las Naciones Unidas (como los comités de la Asamblea General de las Naciones Unidas, las comisiones especializadas, el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas, etc.); los procesos especiales dirigidos por el sistema de las Naciones Unidas, o que han surgido en ese ámbito (por ejemplo, los procesos posteriores a 2015 asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio); los procesos intergubernamentales sin una esfera temática específica (por ejemplo, el G-20 y el G-8); los procesos intergubernamentales con una esfera temática directamente relacionada con el trabajo del FIDA (por ejemplo, las negociaciones sobre el clima en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático [CMNUCC], el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial y el Foro Mundial sobre Emigración y Desarrollo); los procesos intergubernamentales y de múltiples interesados que influyen en las políticas, la financiación y las prácticas en materia de desarrollo (como la Alianza Mundial para la Cooperación Eficaz al Desarrollo), y los procesos interinstitucionales que persiguen influir en las políticas mediante la promoción, la práctica, la creación y el intercambio de conocimientos y otras vías (la Alianza Mundial sobre el Cambio Climático, la Pesca y la Acuicultura [PaCFA] y el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre [CGAP]). Entre las actividades de ámbito regional se incluirán, entre otras, la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), el MERCOSUR, el foro de la Alianza para una Revolución Verde en África (AGRA) y la Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África (TICAD).
28. Las asociaciones serán fundamentales para ejercer influencia. Además de sus asociaciones con gobiernos y otras instituciones de desarrollo, destacando las que mantiene con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, el FIDA seguirá otorgando alta prioridad al mantenimiento y refuerzo de las asociaciones con organizaciones de agricultores y a la promoción de su propia participación en el diálogo sobre políticas. En el contexto de un enfoque sobre el desarrollo de la agricultura a pequeña escala más orientado al mercado, y con la aparición de enfoques y experiencias en este ámbito con resultados muy satisfactorios en países en desarrollo, el FIDA trabajará para lograr una participación más estrecha del sector privado en cuestiones asociadas al desarrollo de la agricultura a pequeña escala y respaldará la cooperación Sur-Sur y triangular. Asimismo, el FIDA procurará fomentar un mayor reconocimiento de la importancia de los pequeños agricultores en la lucha contra el cambio climático. El FIDA, en colaboración con el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICIAI) y otras

entidades, utilizará su cartera de proyectos (incluidos los proyectos financiados por el ASAP y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial [FMAM]) como fuente de información para crear una base de datos empíricos más sólida sobre los importantes beneficios para la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos resultantes de la inversión en el ámbito del clima y de otros tipos de financiación de la agricultura sostenible a pequeña escala.

29. Uno de los objetivos del FIDA será aprovechar las oportunidades que genera el aumento de la importancia económica del desarrollo agrícola y los cambios en el perfil de los principales actores (entre ellos, un sector de la agricultura a pequeña escala mejor organizado e informado, un sector privado mucho más participativo y gobiernos que consideran el desarrollo agrícola como una necesidad para lograr un crecimiento equilibrado). Entre estas oportunidades cabe destacar la movilización de inversiones más allá de los canales de financiación tradicionales de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y gubernamentales, a través de iniciativas como las asociaciones público-privadas, los marcos de corredores de desarrollo, la captación de remesas, los préstamos del sector público a organizaciones de desarrollo multilaterales y las inversiones de fundaciones privadas. El FIDA procurará promover estas nuevas modalidades de inversión en la agricultura a pequeña escala, utilizando sus propios recursos y operaciones como marco para dotar de canales eficaces y seguros a otros recursos que buscan puntos de entrada, pero carecen de personal especializado y de relaciones en el sector.

## **V. Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales: grupo de resultados 3**

30. Los procesos de los grupos de resultados 1 y 2 se dirigen al entorno externo del FIDA y, dentro de dicho entorno, a los factores que inciden en la pobreza y la seguridad alimentaria. Los procesos y resultados del grupo de resultados 3 –compuesto por cuatro resultados de gestión institucional: mejor gestión de los recursos financieros; mejor gestión de los recursos humanos; mejor gestión de los resultados y los riesgos, y mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)— persiguen garantizar que los procesos de primera línea reciben los recursos humanos y financieros apropiados que necesitan, del modo y en el lugar y momento oportunos, para lograr los objetivos de desarrollo del FIDA, dentro de un marco de gestión y administración efectivo y eficiente.
31. El FIDA es una institución financiera y su sostenibilidad a largo plazo exige una gestión estricta de sus finanzas. Para preservar la salud financiera a largo plazo del Fondo, será prioritario establecer medidas para reforzar el modelo financiero del FIDA, mediante la aplicación del principio de flujo de efectivo sostenible. Para ello, se mejorará la función de gestión del activo y el pasivo con la intención de garantizar la solidez del modelo financiero del FIDA y su consonancia con los de otras instituciones financieras internacionales. También se acometerán iniciativas conexas para mejorar la movilización de los recursos internos, entre las que cabe destacar la introducción de condiciones combinadas; un seguimiento más diligente del reembolso de los préstamos y del abono de las contribuciones; el estudio, con los Estados Miembros prestatarios interesados, de la posibilidad de recurrir al pago anticipado de los préstamos, y la formulación de una propuesta para la compensación del principal que deje de recibirse a raíz de la adopción del MSD.



Se formularán nuevos productos financieros, condiciones y estrategias de inversión para respaldar el compromiso de la Novena Reposición de definir y establecer nuevas modalidades de financiación.

32. Se procurará mejorar, de forma sistemática, la eficiencia y la eficacia de la gestión financiera, presupuestaria y de tesorería, así como de las políticas, procedimientos y procesos de presentación de información. Se introducirán controles basados en el análisis de los riesgos y otras iniciativas de racionalización de los pagos (en particular de los de elevado volumen y bajo valor), como la aprobación sin utilización de papel y el doble cotejo, a fin de mejorar la eficiencia. Se prevé conseguir así importantes avances en el proceso de racionalización. Se explorarán otras mejoras de los procesos en las esferas de la gestión de las inversiones y la elaboración de informes, la gestión de activos y pasivos, y el seguimiento presupuestario, así como en el proceso anual de examen y reasignación de partidas del presupuesto.
33. La reforma de los recursos humanos fue un componente fundamental de las tareas emprendidas en el marco de la Octava Reposición e incluyó toda una gama de iniciativas encaminadas a promover una fuerza de trabajo variada y poseedora de un profundo sentido de compromiso y un alto nivel de desempeño, realinear la fuerza de trabajo del FIDA con la evolución constante de los objetivos operacionales a través de la planificación sistemática y estratégica de la fuerza de trabajo, y crear un sistema de gestión de los recursos humanos sólido e innovador y unas prácticas equitativas, integradoras y transparentes. Durante el período de la Novena Reposición se pondrá más atención sobre todo a consolidar, calibrar y profundizar las reformas y a velar por que se cosechen los beneficios previstos: mediante la mejora de la alineación estratégica de la fuerza de trabajo (en cuanto a función, capacidades y ubicación) y el aumento de su productividad (incluida la remuneración con arreglo al desempeño).
34. Habida cuenta de las repercusiones importantes en la estructura de costos y la eficiencia globales del Fondo, una esfera de interés fundamental de la reforma de los recursos humanos durante la Novena Reposición —en estrecha colaboración con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI)— será la innovación en el ámbito del sistema de remuneración y de gestión del desempeño (incluida la remuneración con arreglo al desempeño). En vista del impulso para reforzar la gestión y la coordinación de las oficinas en los países, se considerará prioritaria la incorporación de personal descentralizado a las estructuras ordinarias de gestión del FIDA y la delegación de facultades decisorias suficientes. Otra de las prioridades será dotar al FIDA de instrumentos y recursos para promover la competencia en cuestiones de género y la igualdad de género en sus políticas de gestión de recursos humanos, así como el equilibrio de género y la distribución geográfica equitativa en su dotación de personal.
35. Una gestión eficaz de los resultados a nivel institucional y en los países es determinante para conseguir resultados mejorados sobre el terreno y al mismo tiempo garantizar un uso eficiente de los recursos. El FIDA dispone de un sistema de planificación y gestión del desempeño bien articulado y dinámico. Este sistema se reforzará durante el período de la Novena Reposición, en concreto en lo que respecta a la gestión mejorada de los resultados. El MMR para el período de la Novena Reposición contiene una serie de mejoras importantes para reforzar y mostrar más claramente los logros y los resultados conseguidos por el FIDA. En concreto, se han añadido cuatro nuevos indicadores clave al MMR: el índice de propiedad de activos familiares, como indicador sustitutivo de los ingresos y los activos de los hogares del grupo objetivo; la duración del período de carestía y la

malnutrición infantil, como medidas de la seguridad alimentaria y nutricional de los hogares e individuos del grupo objetivo, y el número de personas que se logra sacar de la pobreza, como medida de la contribución del FIDA al alivio de la pobreza.

36. Para medir estos indicadores se realizarán estudios del impacto, que abarcarán los proyectos finalizados para los que se hayan efectuado estudios de referencia durante su puesta en marcha. Con miras a comprender mejor la cadena causal y facilitar la atribución correspondiente al FIDA, los resultados de los estudios se complementarán en un primer momento mediante estudios cualitativos y en un segundo momento mediante encuestas de grupos de comparación seleccionados. Durante el período de la Novena Reposición se prevé completar unos 30 estudios del impacto, sintetizar los resultados y presentar informes al respecto a la Junta Ejecutiva; esta labor constituirá, probablemente, una de las iniciativas más sistemáticas de todas las instituciones internacionales de desarrollo para dotar a la gestión del impacto de una sólida base de datos empíricos.
37. De forma paralela a la medición mejorada de la eficacia en términos de desarrollo, el FIDA añadirá un nuevo conjunto de indicadores de la eficiencia de los procesos internos, además de los indicadores de la eficiencia institucional de alto nivel incorporados al MMR, e implantará un sistema apropiado de registro del tiempo del personal a fin de proporcionar una base más sólida para el seguimiento del uso real de los recursos humanos en relación con las prioridades institucionales. Mediante estas medidas se respaldará la planificación y la aplicación de criterios de racionalización y simplificación de los procesos operativos para garantizar, por una parte, que los servicios internos se prestan de una forma más eficiente y, por otra, que se reduce el tiempo empleado por el personal en tareas administrativas, manteniendo la calidad del servicio y con una adecuada gestión de los riesgos.
38. Se asignará alta prioridad a la prestación de pleno apoyo administrativo para asegurar la pronta y satisfactoria integración de las oficinas del FIDA en los países en las estructuras ordinarias de gestión del Fondo. Se procurará aumentar la eficiencia a través de los exámenes de los procesos operativos y aprovechando la mejora de la TIC. El FIDA continuará el proceso de optimización de su infraestructura de TIC a fin de garantizar la disponibilidad continua de los sistemas informáticos y los servicios de TIC institucionales en la Sede y en las oficinas en los países, y seguirá mejorando la continuidad de las operaciones en materia de TIC y las soluciones para la recuperación de información en caso de desastre. También se explorarán oportunidades para mejorar la eficiencia mediante la subcontratación externa, la deslocalización y el intercambio de servicios con otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.

## **VI. Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA: grupo de resultados 4**

38. El punto de partida de la estrategia de ampliación de las asociaciones del FIDA es el hecho de que el Fondo mismo es una asociación entre países para reducir la pobreza rural y la inseguridad alimentaria. Los países con los que el FIDA trabajará para ampliar la escala de soluciones con resultados comprobados, en el desarrollo de la cooperación Sur-Sur y la movilización de recursos complementarios, ya forman parte del compromiso mundial del FIDA: son Estados Miembros del Fondo. Por tanto, el eficaz funcionamiento de los órganos rectores del FIDA es fundamental no solo para la gestión del Fondo, sino para servir en sí mismo como importante plataforma para el diálogo sobre políticas, el establecimiento de asociaciones y la movilización de recursos. Los objetivos clave de los órganos rectores en materia de apoyo a las operaciones son que se les capacite para aumentar la atención que

prestan a los resultados y a las estrategias y políticas necesarias para alcanzarlos, y que los costos globales de su funcionamiento se reduzcan en consonancia con los objetivos fijados por el Consejo de Gobernadores en el MMR, a través de, entre otras medidas, la racionalización de la gama de servicios y la aplicación consecuente de la tecnología de la información.

## Appendix : Summary output tables for the results clusters

**Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1**

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 1	85.1	59%	65%	319.26	56.7%	61%

\*Co-financing includes domestic contributions and international co-financing

Corporate management result 1: Better country programme management											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
IFAD current portfolio incl. co-financing (estimate)*	281	13 344								4.1.1	Headings:  Aid effectiveness; Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
IFAD financing (estimate)	281	5 929								4.2.1	
Co-financing (estimate)	281	7 415								4.2.2	
										4.2.3	
IFAD9 Programme of work	96	7 800	36	2 553	30	2 626	30	2 621		4.2.4	
Loans and grants (including ASAP)		3 000		953		1 026		1 021		4.6.1	
Co-financing		4 800		1 600		1 600		1 600			
RBCOSOPs	24		8		8		8				
OSC reviews	24		8		8		8		SPD		
Technical inputs	24		8		8		8		PTA		
Inputs on scaling up/impact measurement	24		8		8		8		SPD+SSD		
RBCOSOP MTRs	23		10		8		5		RDs		
ICOs	38-40		38		39		40		RDs + CSD		
Country policy briefs	14		4		5		5		PTA		
Country communication strategies	tbd		tbd		tbd		Tbd		RDs + COM		

**Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1 (continued)**

Corporate management result 2: Better project design (loans and grants)											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
IFAD9 programme of loans and grants (including ASAP)	96	3 000	36	953	30	1 026	30	1 021		4.3.1 4.3.2 4.3.3 4.3.4 4.3.5	Headings: Aid effectiveness;; Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
Asia and the Pacific	24	758	8	197	8	280	8	281	APR		
East and Southern Africa	22	590	10	235	6	180	6	175	ESA		
Latin America and the Caribbean	16	289	6	89	5	100	5	100	LAC		
Near East, North Africa and Europe	15	341	5	72	5	135	5	134	NEN		
West and Central Africa	19	580	7	204	6	188	6	188	WCA		
ASAP		313		113		100		100	ECD+RDs		
Global and regional grants		130		43		43		43	PMD+SKM		
QE reviews	96		32		32		32		PTA		
PTA engagement in project design									PTA		
QA reviews	108		38		50		20		QAG		
CPMs trained in project design									PTA+ECD		
Design inputs on ASAP issues	22		10		9		3		ECD		
Design inputs on legal issues	108		38		50		20		LEG		
Design inputs on financial issues	108		38		50		20		CFS		
Design inputs on scaling up	24		8		8		8		SPD		
Design inputs on impact measurement	24		8		8		8		SSD		
IFAD programme of grants											
Global and regional	133		46		44		43				
FFR	10		-		10		-				
AAF	24		8		8		8				

N

**Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1 (continued)**

Corporate management result 3: Better supervision and implementation support											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
Disbursements (estimate)		2 165		687		721		757		Portfolio management (4.4) Project monitoring and evaluation (4.5)	Headings: Aid effectiveness; Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
Projects under supervision			274		259		254				
Asia and the Pacific			71		71		68		APR		
East and Southern Africa			52		47		48		ESA		
Latin America and the Caribbean			42		41		40		LAC		
Near East and North Africa			49		47		43		NEN		
West and Central Africa			60		53		55		WCA		
Number of supervision missions	1023		356		336		331				
Asia and the Pacific	210		71		71		68		APR		
East and Southern Africa	294		104		94		96		ESA		
Latin America and the Caribbean	185		63		62		60		LAC		
Near East and North Africa	166		58		56		52		NEN		
West and Central Africa	168		60		53		55		WCA		
Number of implementation support missions	642		215		208		219				
Asia and the Pacific	210		71		71		68		APR		
East and Southern Africa	147		52		47		48		ESA		
Latin America and the Caribbean	62		21		21		20		LAC		
Near East and North Africa	55		11		16		28		NEN		
West and Central Africa	168		60		53		55		WCA		
Timely loan management and processing									CFS		
Legal support for supervision and implementation support									LEG		
Corporate technical inputs into missions									PTA		

**Table 6. Supportive global resource mobilization and policy framework for rural poverty reduction - results cluster 2**

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 2	12.56	8.70%	9%	52.09	9.2%	9%

Development Result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
Material improvement in the global policy environment specifically bearing on smallholder agriculture	Better inputs into global policy dialogues for rural poverty reduction -CMR 8	Annual corporate plan of IFAD engagement in international (global) policy processes	SKM	n.a.	Partnership and advocacy
		Quarterly reviews of progress in implementation of agenda, and revision of agenda as necessary	EMC		
		Engagement in global multilateral process: CFS, post-2015 SDGs, etc. in collaboration with relevant partners	SKM		
		Engagement in G8 and G20 processes in collaboration with relevant partners	SKM and OPV		
		Engagement in UN system processes bearing on smallholder development in collaboration with relevant partners	OPV, PRM, and SKM		
		Engage RBAs in development of common policy products and presentations	OPV, PMD, and SKM		
		Engagement in high-level private sector-linked fora (e.g., WEF)	OPV		
		Engagement in regional policy fora for smallholder development in collaboration with relevant partners	PMD regional divisions		
		Engagement in bilateral partnership building for global policy dialogue	OPV and PRM		
		Communications support for global policy dialogue projects	COM		
		Broad communications to position IFAD in global policy arena	COM		
Promote SSTC with results and scaling up orientation in development architecture	SKM	SSTC			

**Table 6. Supportive global resource mobilization and policy framework for rural poverty reduction - result cluster 2 (continued)**

Development Result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
Material improvement in the global policy environment specifically bearing on smallholder agriculture	Increased mobilization of resources for rural poverty reduction - CMR 10	Assessments of resource requirements and priority areas of application	PRM, and PMD	RMF 4.6.1	New sovereign donors and alternative financing modalities
		Increase resources available from new (at least 3) and re-joining members in contributions to IFAD's regular resources	OPV, and PRM		
		Formulate and manage Executive Board approval for one or more new financing mechanisms	PRM, OPV, and FOD		
		Establish at least three new thematic multi-donor trust funds and at least two sovereign lending facilities	PRM, and PMD		
		Involve at least three major foundations and 3 private corporations in financing and co-financing IFAD programmes	PRM, and PMD		
		At least additional US\$ 1 billion are mobilised during IFAD9 period in the form of IFAD-administered single/multi-donor trust funds, donor co-financing, and Spanish-type loan	PRM		
		Streamline the management of supplementary funds within a tighter set of thematic focuses	PRM		
		Ensure compatibility of innovative financing instruments with IFAD's legal and governance framework	LEG, and SEC		
		Mobilize additional contributions to ASAP	ECD and PRM		
		Mobilize co-financing for project-level investment in CC and ENRM	ECD and PMD regional divisions		
		Increase project level co-financing, particularly in MICs	PMD regional divisions		



**Table 7. An effective and efficient management and institutional service platform at headquarters and in-country for achievement of operational results - results cluster 3**

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 3	34.9	24.2%	20	145.47	25.8%	22%

Institutional effectiveness result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables	
An efficient and effective institutional platform for IFAD's development operations	Better human resource management – CMR 5	Develop and implement new Learning and Development Strategy to support IFAD's changing business model and needs	HRD	Improved human resource management (5.2)	Human resources reform	
		Launch revised reward and recognition framework	HRD			
		Implement full e-RPA system	HRD, ICT			
		Implement the pay-for-performance pilot	HRD			
		Review and implement succession planning policy	HRD			
		Finalize standardization of job descriptions for HQ and ICOs positions	HRD			
		Implement the Non-staff Handbook	HRD, LEG			
		HR transaction processes streamlined to liberate resources for HR support to all divisions	HRD			
	Better results and risk management – CMR6	Develop and implement methodologies to carry out impact surveys and measure new impact-level indicators introduced in the RMF 2013-2015	SSD	Improved risk management (5.3)	Impact evaluation; Institutional efficiency; results reporting	
			Conduct, synthesize and report on 30 impact assessments			SSD, PMD divisions
			Annual corporate review and revision of the MTP			SPD
			Align divisional management plans and reports with MTP			SPD
			Expand IFAD's Corporate Planning and Performance Management System to include RMF9 variables and new cost measurement dimensions			SPD
			Annual assessment and quarterly review of IFAD's Corporate Risk Profile			SPD
			Audit assignments selected on basis of risk assessments			AUO
			Anti-corruption outreach and prompt response to allegations received			AUO
			Manage business ethics education and training programme			ETH
			Oversee the anti-harassment and misconduct programme			ETH
			Implement Financial Disclosure programme and Code of Conduct certification			ETH
			Revision of lending policies, financial regulations, and general conditions			LEG
Maintain and update the IFAD Delegation of Authority Framework and the IFAD Manual	LEG					

**Table 7. An effective and efficient management and institutional service platform at headquarters and in-country for achievement of operational results - results cluster 3 (continued)**

Institutional effectiveness result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
An efficient and effective institutional platform for IFAD's development operations	Better administrative efficiency and an enabling work and information- and communications technology environment – CMR7	Streamline business processes through adoption of improved ICT	FCS, all Divisions	Improved administrative efficiency (5.4)	Institutional efficiency
		Implement suite of key business process cost indicators	SPD		
		Develop, pilot and introduce staff time recording system	FCS, FFO, all Divisions		
		ICT infrastructure services	ICT		
		Application development, support, hosting, and platform maintenance	ICT		
		Security of premises and business continuity to IFAD HQ	SEU		
		Remote technical security support to ICOs	SEU		
		Incident/crisis management in HQ and at field locations	SEU		
		HQ facilities management and logistical support for conferences and meetings	ADM		
		In-house printing, mail and distribution and records management services	ADM		
		Processing visas and related privileges and immunities of staff	ADM		
		Integration of IFAD's e-tendering system	ADM		
		Review/implement new contractual agreement for travel agent, and review travel process and implement efficiencies to reduce processing time	ADM		
		Implement various cost saving initiatives including the RBAs Preferred Hotel Programme, and negotiation of corporate rates from airlines	ADM		
Maintain LEED certification at Gold Level certification by 2015	ADM				

**Table 8. IFAD's Governing Bodies function effectively and efficiently – results cluster 4**

<b>Planned budget and human resource allocations</b>						
	<b>2013 budget allocation (USD millions)</b>	<b>2013 allocation as % of total budget</b>	<b>2015 allocation target as % of total budget</b>	<b>2013 staff allocation (FTEs)</b>	<b>2013 staff allocation as % of total FTEs</b>	<b>2015 staff allocation target as % of total FTEs</b>
Results cluster 4	8.62	6%	6%	46.92	8.3%	8%

<b>Corporate management result</b>	<b>Principal outputs and supporting activities</b>	<b>Lead responsibility</b>	<b>RMF indicator</b>	<b>IFAD9 deliverables</b>
Effective and efficient platform for Members' governance of IFAD – CMR9	Agreement on focusing Executive Board activities on performance, strategy and oversight issues	OPV, SEC and LEG	5.4.2 5.4.3	Results reporting
	Effective implementation of delegation arrangements for projects	SEC and PMD		
	Relevant and timely legal advice to the Executive Board (and its committees) and Governing Council on governance issues	LEG		
	Streamlining of documentation to the Governing Bodies	SEC		
	Consolidation of mechanisms for reporting	SPD		
	Reduction of translation requirements for Governing Body documents	OPV and SEC		
	Rationalization of interpretation	SEC		
	Rationalization of document production process (for Governing Bodies)	SEC		
	Cost effective facilities management in support of Governing Council and governance events	ADM		
	Planning and support for interactive segments of the Governing Council	COM		