

Signatura: EB 2013/109/R.12
Tema: 5
Fecha: 23 de agosto de 2013
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Shyam Khadka

Gerente Superior de la Cartera
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: s.khadka@ifad.org

Paula Kim

Asesora Superior de Operaciones
Departamento de Servicios Institucionales
Tel.: (+39) 06 5459 2731
Correo electrónico: p.kim@ifad.org

Rajiv Sondhi

Gerente de Préstamos y Donaciones
División de Servicios Financieros y del Contralor
Tel.: (+39) 06 5459 2233
Correo electrónico: r.sondhi@ifad.org

Hisham Zehni

Oficial de Planificación Estratégica
Departamento de Estrategia y de Gestión de los
Conocimientos
Tel.: (+39) 06 5459 2183
Correo electrónico: h.zehni@ifad.org

Theresa Rice

Asesora de Sistemas Operacionales
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2495
Correo electrónico: t.rice@ifad.org

Carla Ferreira

Oficial de Desarrollo Organizativo
Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
Tel.: (+39) 06 5459 2722
Correo electrónico: c.ferreira@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 — 109º período de sesiones
Roma, 17 a 19 de septiembre de 2013

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
I. Introducción	1
II. Gestión orientada a una mayor eficiencia operacional	2
A. Aumento de la selectividad estratégica	2
B. Aumento de los conocimientos especializados dentro de la Organización y menor dependencia de consultores	3
C. Distribución equilibrada de la carga de trabajo entre los gerentes de programas en los países	4
D. Asignación de recursos más diferenciada y mayor adaptación a las necesidades de los países	5
E. Mejor integración entre las actividades crediticias y no crediticias	5
F. Racionalización de los procesos operacionales	7
G. Mejora de las competencias técnicas y aumento de la productividad del personal	9
III. Gestión orientada al aumento de la eficacia y eficiencia institucionales	10
A. Mejora de los procesos operativos	10
B. Mayor utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones	11
IV. Consecuencias financieras y presentación de informes	14
Anexo	
Plan de acción consolidado	16

Acrónimos y siglas

CLEE	Evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA
COSOP-BR	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
GPP	Gerente del Programa en el País
GRIPS	sistema de proyectos de inversión y donaciones
ICT	División de la Información y las Comunicaciones
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional

I. Introducción

1. En 2009, la dirección del FIDA emprendió el programa de cambio y reforma con el objetivo principal de hacer del FIDA una institución más eficaz, eficiente y ágil. Este programa ha transformado la estructura orgánica del FIDA, el modo en que administra los recursos humanos y financieros y la dirección general de sus asuntos.
2. En el curso de las consultas sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), la dirección presentó, a petición de los Estados Miembros, un documento titulado "Gestión orientada a la eficiencia en el FIDA", que contenía, entre otras cosas, una serie de propuestas para mejorar ulteriormente la eficiencia institucional del FIDA. Las medidas propuestas se incorporaron luego en el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición, y muchas de ellas ya están en marcha. La dirección también se comprometió a incorporar en la matriz de los compromisos acordados para el período de la FIDA9, refrendada por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2012, una serie de medidas en respuesta a las recomendaciones de la Evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE), -que estaba en curso mientras se celebraban las consultas sobre la FIDA9-.¹
3. La CLEE se ultimó en el primer trimestre de 2013 y fue examinada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de abril de ese mismo año², durante el cual también la dirección presentó su respuesta³. Si bien la dirección refutó algunas de las conclusiones de dicha evaluación, se convino en incorporar las recomendaciones formuladas en un plan de acción unificado para mejorar la eficiencia del FIDA. En ese período de sesiones, la dirección cuestionó las conclusiones de la CLEE, sosteniendo que la aplicación de las recomendaciones no dejaría de tener repercusiones presupuestarias.⁴
4. En este documento se presenta, en consonancia con estos compromisos, un plan de acción consolidado para mejorar la eficiencia del FIDA que comprende las medidas acordadas por la dirección durante las consultas sobre la FIDA9 y las recomendaciones formuladas en la CLEE. Para facilitar la consulta, las medidas propuestas se exponen después de cada una de las seis recomendaciones de la CLEE destinadas al examen de la dirección.⁵ El plan de acción, reflejando el alcance y las recomendaciones de la evaluación, aborda en primer lugar las medidas relacionadas con la mejora de la eficacia y eficiencia de las operaciones del FIDA y, a continuación, las que se han propuesto para mejorar la eficiencia institucional. En el anexo se presentan, consolidadas, todas las medidas que el FIDA adoptará.
5. Para cada medida se propone un calendario y se indican los costos que podría suponer su aplicación. La CLEE llegó a la conclusión de que las recomendaciones que conllevaban cambios en la dotación de personal y la estructura orgánica requerirían recursos adicionales, y de que habría que prever un presupuesto de

¹ Anexo I del documento GC 35/L.4, "Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA" (reposición que abarca el período 2013-2015) (EB/108/R.3/Add.2).

² Evaluación a nivel institucional de la IOE sobre la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA, abril de 2013 (EB 2013/108/R.3/Rev.1).

³ Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA, marzo de 2013 (EB 2013/108/R.3/Add.2).

⁴ *Ibid.*, pág. 3

⁵ De las siete recomendaciones de la CLEE, la sexta guarda relación con la forma de "centrar la supervisión por parte de los órganos rectores en las cuestiones estratégicas fundamentales", de modo que deberá ser examinada por los órganos rectores del FIDA.

costos de capital para financiar las inversiones en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) necesarias para mejorar la eficiencia administrativa a largo plazo. En la evaluación también se señaló que las medidas propuestas para aumentar la selectividad operacional podían tener como resultado una mayor flexibilidad presupuestaria a medio plazo. Las estimaciones de costos contenidas en este documento, por tanto, se refieren a los costos recurrentes conexos (relacionados con el personal y para el mantenimiento de las TIC), los costos de capital (principalmente para invertir en sistemas de TIC) y los costos de ajuste extraordinarios (sobre todo para el establecimiento y racionalización de las oficinas del FIDA en los países y la mejora de los procesos).

II. Gestión orientada a una mayor eficiencia operacional

Recomendación 1 de la CLEE. La ampliación de escala de los enfoques innovadores y de gran impacto derivados de los proyectos y programas financiados por el FIDA debería constituir el objetivo del modelo operativo de este.

6. La CLEE reconoció los importantes avances logrados por el FIDA en la modificación de su modelo operativo, sobre todo al haber asumido rápidamente la supervisión directa de los proyectos y ampliado y fortalecido las oficinas en los países. Estos cambios han permitido al FIDA lograr resultados mejores. En los últimos cuatro años, por ejemplo, la cuantía de los préstamos y donaciones aprobados aumentó en un 76 % y el número de proyectos calificados de eficaces, en un 25 %. Se observaron progresos parecidos en los efectos directos: el índice de realizaciones generales de los proyectos⁶ aumentó del 76 % en el período 2006-2009 al 82 % en 2010-2013.
7. Con miras a ampliar la escala del impacto de los programas y proyectos del FIDA, en la CLEE se formularon varias recomendaciones para mejorar el modelo operativo del FIDA que guardaban relación con los siguientes aspectos: la selectividad estratégica; el aumento de los conocimientos especializados dentro de la Organización y una menor dependencia de consultores; una distribución más equilibrada de la carga de trabajo entre los gerentes de programas en los países (GPP); una asignación de los recursos más diferenciada y una mayor adaptación; una mejor integración entre las actividades crediticias y no crediticias; la racionalización de los procesos operacionales, y la mejora de las competencias técnicas y el aumento de la productividad del personal. En los apartados siguientes se describen con todo detalle las medidas que la dirección adoptará para dar respuesta a las recomendaciones de la CLEE.

A. Aumento de la selectividad estratégica

8. Una de las recomendaciones de la CLEE era que el FIDA debía ser estratégicamente más selectivo en dos esferas: la selectividad en cuanto a los países donde trabaja y a los temas a que se dedica.

Selectividad de los países

9. En su respuesta a la CLEE, la dirección se mostró de acuerdo con la conclusión de que, en general, las operaciones del FIDA adolecían de unas economías de escala reducidas. Una de las razones de esta deficiencia es el gran número de países abarcados: el FIDA ejecuta operaciones en más de 90 países, con el resultado de que se asignan fondos de poca cuantía a 30 países de muy pequeño tamaño. El costo de preparar y supervisar operaciones reducidas en países pequeños es casi el mismo que el de ejecutar grandes operaciones en países de gran tamaño, por lo que los costos operacionales totales son elevados. Ahora bien, reducir el número de países en los que el FIDA trabaja incrementaría la eficiencia en función de los

⁶ Este índice es una combinación de seis criterios: pertinencia; eficacia; eficiencia; impacto en la pobreza rural; sostenibilidad y sentido de apropiación, e innovación, posibilidad de reproducción y ampliación de escala.

costos, pero también sería contrario al mandato del FIDA de prestar apoyo a los pobres de las zonas rurales de todo el mundo. En vista de esta contradicción, la dirección solicitará el asesoramiento de la Junta Ejecutiva acerca de la selección de los países en los que trabajar.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Preparar un documento en que se expongan las diversas posibilidades en materia de selectividad de los países para que la Junta Ejecutiva lo examine*	Período de sesiones de septiembre de 2014 de la Junta Ejecutiva Sin costos adicionales

* Comporta añadir una nueva entrega a la matriz de los compromisos acordados para el período de la FIDA9, dentro de la esfera de reforma "Eficiencia de los proyectos". (Los compromisos asumidos en esta esfera de reforma tienen por objeto garantizar el logro de resultados a un costo razonable y la optimización del uso de los recursos del FIDA.)

Selectividad temática

10. La CLEE llegó a la conclusión de que las operaciones del FIDA no se concentraban lo bastante en una serie de temas específicos. Sin embargo, las 64 categorías que el FIDA utiliza para hacer el seguimiento de los recursos asignados se subdividen en 12 esferas técnicas relacionadas con el desarrollo agrícola y rural, y todas ellas son acordes con el ámbito de acción definido en el Marco Estratégico. Más de la mitad de las cuantías aprobadas en los últimos cuatro años se han destinado a tan solo tres esferas: desarrollo agrícola; infraestructura rural, con inclusión de sistemas de riego y caminos rurales, y servicios financieros rurales. La cartera activa sigue criterios parecidos. Según nuevos análisis realizados después de que se llevara a término la CLEE, desde el punto de vista cualitativo el personal técnico del FIDA posee la diversidad de conocimientos prácticos⁷ que el FIDA necesita para trabajar en 12 esferas técnicas. Por consiguiente, la dirección considera que las operaciones del FIDA gozan de la suficiente focalización temática y, por lo tanto, no necesitan concentrarse más en determinados temas.

B. Aumento de los conocimientos especializados dentro de la Organización y menor dependencia de consultores

11. A pesar de la amplia gama de conocimientos técnicos disponibles internamente, la dirección está de acuerdo en que no hay suficiente personal técnico para satisfacer la demanda de funciones directivas en el diseño, la supervisión y la ejecución de proyectos. Como consecuencia de ello, el FIDA recurre a consultores en medida considerablemente mayor que otras instituciones financieras internacionales. La CLEE vinculó estos factores a la falta de apoyo sustantivo sobre el terreno a los GPP y la consiguiente presión ejercida sobre el modelo basado en esos gerentes de programas.
12. La dirección del FIDA es consciente de esta situación y de la creciente diversidad de las tareas asignadas a los GPP y, como respuesta, ha introducido una serie de cambios, consistentes en: i) acrecentar la capacidad destinada a la supervisión de los proyectos y la administración de los préstamos, utilizando los recursos que antes se transferían a las instituciones cooperantes; ii) potenciar el cuadro de oficiales y personal de apoyo nacionales en 40 oficinas en los países; iii) impartir capacitación a los GPP y otros funcionarios pertinentes sobre diseño, supervisión y gestión financiera de proyectos; iv) crear un departamento autónomo dedicado a la gestión de los conocimientos y la formulación de estrategias, y v) crear dependencias especializadas, por ejemplo en diálogo sobre políticas, para que presten apoyo adicional a los GPP.

⁷ La plantilla actual de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA), por ejemplo, cubre todas las esferas temáticas excepto la pesca, que representa solo alrededor del 1 % de los nuevos proyectos aprobados y menos del 1,5 % del valor total de la cartera activa.

13. A la luz de la conclusión a que llegó la CLEE y de su recomendación de potenciar los conocimientos técnicos del FIDA, la dirección también tomará las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Elaborar un programa de donaciones para potenciar las asociaciones estratégicas con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAl), con el fin de suministrar asistencia técnica a los países prestatarios que den muestras de fragilidad o consigan resultados débiles e incrementar la producción de conocimientos y mejorar su gestión ^a	A partir de principios de 2014 Medida financiada con donaciones
Ayudar a fomentar la capacidad técnica nacional, aprovechando la creciente fuerza de trabajo calificada existente en los países miembros prestatarios ^b	A partir de principios de 2014 (aumento de la eficiencia a largo plazo)
Ampliar, según proceda, las oficinas en los países y fortalecer su capacidad contratando oficiales y asistentes de programas nacionales ^c	2014-2015 USD 250 000 en concepto de costos recurrentes (sin incluir la CFS)
Racionalizar el empleo de consultores contratando personal especializado adicional en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) con el fin de incrementar la capacidad técnica interna para prestar apoyo sobre el terreno durante el diseño y la supervisión de los proyectos ^b	2013-2015 USD 1,65 millones, de los cuales USD 1,1 millones ya absorbidos en el presupuesto ordinario, lo que da como resultado un aumento neto de las necesidades de USD 550 000

^a En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Mejorar la calidad del diseño de los programas y del apoyo a su ejecución en los Estados frágiles mediante un análisis más profundo de las causas de la fragilidad”, incluido en la esfera de reforma “Estados frágiles”.

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Fortalecer los procesos de elaboración, seguimiento y gestión de los programas en los países a fin de asegurar una atención sistemática a la ampliación de escala, una mayor amplitud en la creación de asociaciones, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural”, incluido en la esfera de reforma “Ampliación de escala”.

^c En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Abrir nuevas oficinas en los países en consonancia con la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, asegurando la suficiente delegación de facultades en los países y la eficiencia en función de los costos en la instalación y el funcionamiento de las oficinas”, incluido en la esfera de reforma “Descentralización hacia los países”.

C. Distribución equilibrada de la carga de trabajo entre los gerentes de programas en los países

14. La modificación del modelo operativo del FIDA ha comportado un cambio cuantitativo y cualitativo en la índole y variedad de las funciones que los GPP desempeñan. La conclusión de la CLEE de que el modelo de GPP se halla bajo presión es válida hasta cierto punto, pero el análisis de la distribución de la carga de trabajo entre los distintos GPP pecó de superficialidad. Un análisis sólido, realizado con coeficientes de carga múltiples y ponderados, demuestra que la distribución del trabajo entre los GPP es mucho más equilibrada de lo indicado en la CLEE, aunque también pone de relieve la posibilidad de lograr un mayor equilibrio en todas las divisiones regionales. Por consiguiente, el FIDA adoptará las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Elaborar, como instrumento de análisis de la carga de trabajo, una base de datos más sólida provista de un panel de gestión que muestre el estado de ejecución del programa de trabajo	2014-2015 USD 300 000 en concepto de costos de capital en TIC; USD 100 000 en concepto de costos recurrentes
Hacer el seguimiento de la carga de trabajo de los GPP teniendo en cuenta una multiplicidad de factores (diseño, supervisión, diálogo sobre políticas, etc.) y redistribuir la carga según sea necesario, recurriendo a la contratación de personal, la rotación, la redistribución de países, etc.*	A partir de 2013, y de forma permanente en el marco de la labor de planificación estratégica anual de la fuerza de trabajo

* En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Reducir los retrasos en el ciclo de los proyectos”, incluido en la esfera de reforma “Eficiencia de los proyectos”.

D. Asignación de recursos más diferenciada y mayor adaptación a las necesidades de los países

15. Una de las recomendaciones de la CLEE era que el FIDA debía plantearse una asignación de los recursos más diferenciada y adaptar más sus servicios a las necesidades de los países. Como institución financiera internacional, el FIDA depende en gran medida del desempeño de sus asociados en la ejecución para acabar consiguiendo los efectos directos y el impacto previstos. Teniendo bien presentes esta situación y los limitados recursos humanos y financieros disponibles en su presupuesto administrativo, el FIDA incrementará los recursos que destina a prestar apoyo a la parte de la cartera cuyo desempeño es insatisfactorio, prestando asistencia a los países miembros, especialmente los que adolecen de escasa capacidad institucional. Para ello adoptará las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Destinar preferentemente las asignaciones del presupuesto administrativo a aumentar el apoyo a los proyectos que están en situación de riesgo o podrían estarlo (asignación de recursos diferenciada en función de las necesidades) ^a	2014-2016
Elaborar y poner en práctica instrumentos adaptables para los países de ingresos medios ^b	En curso USD 250 000 en concepto de costos de ajuste

^a En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Reducir los retrasos en el ciclo de los proyectos”, incluido en la esfera de reforma “Eficiencia de los proyectos”.

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Estudiar la posibilidad de obtener financiación de otras fuentes que se deberán presentar a la Junta Ejecutiva, a condición de que los acuerdos conexos no acarreen consecuencias para la gobernanza del Fondo”, incluido en la esfera de reforma “Nuevos donantes soberanos y otras opciones de modalidades de financiación”.

E. Mejor integración entre las actividades crediticias y no crediticias Gestión de los conocimientos y estrategia de donaciones

16. Reforzar y reorientar la capacidad del FIDA para gestionar los conocimientos se considera fundamental para lograr muchos de los compromisos acordados para el período de la FIDA9 y aumentar su impacto y eficiencia. Así pues, la dirección coincide con la CLEE en la necesidad de integrar mejor las actividades crediticias y no crediticias en las operaciones del FIDA.
17. Están en curso de elaboración un marco y un plan institucionales de gestión de los conocimientos, que se ultimarán en 2013. Como elemento clave de dicho plan, el FIDA potenciará el aprendizaje por medio del programa de evaluaciones del impacto que tiene previsto realizar, de las que 30, como mínimo, se llevarán a cabo en el período 2013-2015. Se están revisando asimismo las directrices internas para la concesión de donaciones y analizando las orientaciones futuras que guiarán la política del FIDA al respecto, dado que los recursos en forma de donación se utilizan para apoyar las actividades de investigación y las relacionadas con el conocimiento.
18. Para mejorar la integración entre las actividades crediticias y no crediticias el FIDA adoptará las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Poner en práctica el marco y plan de gestión de los conocimientos, para lo que se incentivará la participación del personal	A partir de finales de 2013 USD 250 000 en concepto de costos de ajuste
Realizar hasta 30 evaluaciones del impacto, sintetizarlas y dar cuenta de las mismas ^a	Finales de 2014; el número exacto dependerá de los recursos internos disponibles Sin consecuencias financieras
Revisar las directrices internas para mejorar la orientación estratégica del plan de trabajo anual financiado mediante donaciones para el período 2014-2015 ^b	De mediados de 2013 a principios de 2014
Revisar y poner al día la política, la estrategia y los procedimientos en materia de donaciones ^b	Entre finales de 2014 y mediados de 2015
Actualizar el sistema de información de gestión institucional sobre los proyectos (el Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos [SGCP] para incorporar información sobre las donaciones puntuales	Finales de 2013 Sin costos adicionales

^a Se trata de uno de los compromisos acordados para el período de la FIDA9.

^b En apoyo del compromiso asumido para el período de la FIDA9 de "Fortalecer los procesos de gestión de los conocimientos a fin de aumentar la capacidad del FIDA para asimilar y aprovechar mejor los conocimientos basados en hechos demostrados con miras a la ampliación de escala", incluido en la esfera de reforma "Ampliación de escala".

Diálogo sobre políticas

19. Como se señaló en la CLEE, un diálogo sobre políticas eficaz a nivel de los países representa un instrumento fundamental para el FIDA, especialmente en sus esfuerzos por incorporar plenamente la ampliación de escala en sus operaciones. Además, se trata de un "producto" cada vez más importante que el FIDA ofrece a sus países miembros, sobre todo al creciente número de países de ingresos medios en los que los recursos financieros del FIDA pueden resultar menos valiosos que su experiencia en las cuestiones relacionadas con el desarrollo rural.
20. El FIDA preparó un plan de acción para el diálogo sobre políticas a nivel de los países, que dio a conocer a la Junta Ejecutiva en su 108^o período de sesiones, en abril de 2013.⁸ El plan se centra en garantizar una integración más efectiva del diálogo sobre políticas en los programas en los países llevando a cabo una serie de actividades. Por consiguiente, la siguiente medida que el FIDA tomará en relación con esta recomendación consiste en poner en práctica y revisar el plan para fomentar el diálogo sobre políticas a nivel de los países.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Poner en práctica el plan de acción para el diálogo sobre políticas a nivel de los países elaborado por la PTA, para lo que, entre otras cosas, se preparará el primer documento informativo sobre políticas, se prestará apoyo activo a los GPP y se elaborarán 4 ó 5 documentos informativos sobre distintos países al año*	En curso; examen de los avances y el impacto a finales de 2015

* En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Fortalecer los procesos de elaboración, seguimiento y gestión de los programas en los países a fin de asegurar una atención sistemática a la ampliación de escala, una mayor amplitud en la creación de asociaciones, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural", incluido en la esfera de reforma "Ampliación de escala".

Programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados

21. La gestión integrada de las operaciones crediticias y no crediticias del FIDA en los países es la base de sus programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR). Las recomendaciones de la CLEE para mejorar los procesos de elaboración y el valor agregado de los COSOP-BR se abordarán en el marco del examen al que el FIDA someterá las directrices para preparar estos documentos, que se prevé tenga inicio a finales de 2013 y concluya a mediados de 2014. Es de esperar que así los COSOP-BR acaben estando más

⁸ Plan para el diálogo sobre políticas a nivel de los países (EB 2013/108/INF.3).

alineados con las estrategias nacionales y vean potenciada su función como instrumentos para el diálogo sobre políticas, uno de los aspectos esenciales para la ampliación de escala. Los procesos internos de revisión de los COSOP-BR se simplificarán integrándolos más con los de revisión de los proyectos y promoviendo la participación de los países asociados. A este respecto el FIDA adoptará la medida que se expone a continuación.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Revisar y actualizar las directrices del FIDA para la elaboración de COSOP-BR, incluidos los criterios para decidir si resultan necesarios, por ejemplo, en el caso de programas en los países de pequeño tamaño*	Conclusión prevista para mediados de 2014 USD 100 000 en concepto de costos de ajuste (para la contratación de consultores)

* En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Fortalecer los procesos de elaboración, seguimiento y gestión de los programas en los países a fin de asegurar una atención sistemática a la ampliación de escala, una mayor amplitud en la creación de asociaciones, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural”, incluido en la esfera de reforma “Ampliación de escala”.

F. Racionalización de los procesos operacionales

22. Los documentos de políticas y las directrices de procedimiento preparados por el FIDA en los últimos años se han centrado más en conseguir mejores resultados de desarrollo y menos en reducir los costos de transacción y aumentar la eficiencia institucional. La dirección del FIDA, por consiguiente, revisará varios procesos operativos básicos relacionados con las operaciones, para aumentar su eficiencia y mejorar al mismo tiempo –o, al menos, mantener– el nivel de eficacia de las actividades de desarrollo. Los procesos que se mejorarán se examinan en los subapartados siguientes.

Procesos de mejora de la calidad y garantía de la calidad

23. Como se señaló en la CLEE, el FIDA ha revisado recientemente el proceso de mejora de la calidad, de modo que ahora se alienta al personal de la PTA a realizar misiones sobre el terreno, realizar determinadas labores técnicas por cuenta de las divisiones regionales y prestar apoyo a la elaboración de proyectos. Los cambios previstos en el proceso de garantía de la calidad tendrán por objeto incrementar la participación del personal dedicado al mismo en las primeras fases de elaboración de los proyectos.
24. En los procesos revisados de mejora y garantía de la calidad se pondrá más el acento en lo siguiente: i) ampliar la escala de los resultados de las operaciones del FIDA; ii) mejorar el análisis de la eficiencia económica de los proyectos y conseguir impactos más sostenibles; iii) garantizar que, cuando vayan a aprobarse, los proyectos estén listos para ser ejecutados, y iv) aumentar el nivel de adaptación de la asistencia prestada por el FIDA, especialmente a los países de ingresos medios y los Estados frágiles. Estos son los plazos previstos para efectuar esta labor de revisión.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Revisar el proceso de mejora de la calidad*	Principales reformas ya realizadas (2013); perfeccionamiento en 2014-2015
Revisar el proceso de garantía de la calidad; la participación del personal dedicado a la garantía de la calidad en las primeras fases podrá conllevar la realización de viajes	La revisión está finalizando (2013); perfeccionamiento posterior USD 350 000 en concepto de costos recurrentes adicionales en viajes

* En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Fortalecer los procesos de elaboración, seguimiento y gestión de los programas en los países a fin de asegurar una atención sistemática a la ampliación de escala, una mayor amplitud en la creación de asociaciones, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural", incluido en la esfera de reforma "Ampliación de escala".

Supervisión y gestión financiera de los proyectos

25. La dirección toma nota de la conclusión de la CLEE de que el cambio en el modelo operativo del FIDA, aunando la adopción del régimen de supervisión directa y la descentralización, ha supuesto importantes beneficios para el Fondo. La dirección está de acuerdo con la CLEE en que es preciso consolidar la modalidad de supervisión directa y fortalecer la gestión financiera. Por lo tanto, el FIDA tomará las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Publicar una versión revisada de las directrices para la supervisión de los proyectos en las que se incorporen las recomendaciones formuladas en la CLEE y en la evaluación a nivel institucional de las modalidades de supervisión ^a	A más tardar el 31 de marzo de 2014
Realizar reformas para mejorar la calidad de la gestión financiera en los proyectos, como la adopción de metodologías basadas en la evaluación de los riesgos, la mayor utilización de los sistemas nacionales y el aumento de la capacidad de gestión financiera del personal de los proyectos y la fuerza de trabajo del FIDA ^b	Finales de 2014 Los costos recurrentes y de capital pueden absorberse en los presupuestos existentes
Sustituir el Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD) con una plataforma en la web, nueva y moderna, con el fin de crear una base sólida que sirva para elaborar posteriormente un portal de autoservicio para los prestatarios que admita la realización de desembolsos electrónicos ^c	2014-2015 Costos recurrentes por valor de USD 3 millones (incluida la amortización de 2014), que aumentarán a USD 4,5 millones para respaldar las operaciones descentralizadas de apoyo
Ampliar la Unidad de tramitación de desembolsos de Nairobi para convertirla en una plataforma descentralizada interregional que preste sus servicios a los países de África Occidental y Central, Oriental y Meridional, y África del Nordeste y Cercano Oriente, transfiriendo progresivamente las tareas adicionales de administración de préstamos de Roma a Nairobi	En curso; conclusión prevista para finales de 2014

^a En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Fortalecer los procesos de elaboración, seguimiento y gestión de los programas en los países a fin de asegurar una atención sistemática a la ampliación de escala, una mayor amplitud en la creación de asociaciones, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural", incluido en la esfera de reforma "Ampliación de escala".

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Consolidar la utilización de los sistemas y estructuras de ejecución nacionales y, en lo posible, recurrir a ellos en mayor medida", incluido en la esfera de reforma "Eficacia de la ayuda".

^c En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Racionalizar los procesos y el flujo de trabajo del Fondo mediante la adopción de tecnologías de información y comunicación mejoradas", incluido en la esfera de reforma "Eficiencia institucional".

Contabilidad y presentación de informes financieros

26. EL FIDA introducirá mejoras en los procesos contables y de presentación de informes financieros adoptando las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Crear un entorno propicio para la ampliación de las oficinas descentralizadas en los países, poniendo en práctica un marco de responsabilización financiera respecto de las operaciones descentralizadas en las oficinas en los países y facilitando el acceso a los sistemas financieros ^a	A más tardar el 30 de septiembre de 2014
Aumentar la automatización de los sistemas y mejorar los procesos operativos para que los informes sean exactos y el seguimiento de los recursos resulte efectivo, y simplificar los procesos ^b	Finales de 2014 Consecuencias financieras en forma de costos extraordinarios, consignados como un proceso consolidado de mejora

^a En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Abrir nuevas oficinas en los países en consonancia con la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, asegurando la suficiente delegación de facultades en los países y la eficiencia en función de los costos en la instalación y el funcionamiento de las oficinas", incluido en la esfera de reforma "Descentralización hacia los países"

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Racionalizar los procesos y el flujo de trabajo del Fondo mediante la adopción de tecnologías de información y comunicación mejoradas", incluido en la esfera de reforma "Eficiencia institucional"

G. Mejora de las competencias técnicas y aumento de la productividad del personal

27. De acuerdo con la recomendación de la CLEE, el FIDA intensificará, en virtud de su nuevo modelo operativo, las actividades de capacitación para el personal que interviene en las operaciones. Además, seguirá adoptando progresivamente tecnologías concebidas para incrementar la productividad. Estos objetivos se alcanzarán tomando las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Intensificar los programas de capacitación del personal en materia de supervisión, gestión financiera de los proyectos, etc.*	En curso; la intensificación proseguirá en el futuro USD 500 000 en concepto de aumento de los costos recurrentes consolidados
Poner los productos de conocimiento pertinentes a disposición del personal de primera línea, como los GPP, en formatos de fácil acceso*	En curso; la intensificación proseguirá en el futuro

* En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Fortalecer los procesos de gestión de los conocimientos a fin de aumentar la capacidad del FIDA para asimilar y aprovechar mejor los conocimientos basados en hechos demostrados con miras a la ampliación de escala", incluido en la esfera de reforma "Ampliación de escala".

Recomendación 2 de la CLEE. Debería formularse y aplicarse un objetivo claro respecto a la presencia en los países y el modo en que trabajaría el FIDA en un entorno descentralizado.

28. Como se señaló en la CLEE, el FIDA ha creado oficinas en los países para mejorar la eficacia de sus actividades de desarrollo y contener los costos que comporta administrar su creciente cartera de préstamos y donaciones. Las oficinas creadas a día de hoy se han seleccionado estratégicamente de modo que con solo 40 de ellas el FIDA esté en condiciones de prestar servicios a aproximadamente el 60 % de todos sus proyectos, abarcando alrededor del 75 % de la financiación total concedida. En respuesta a la recomendación de la CLEE de que el FIDA debería formular y aplicar un objetivo claro respecto de la presencia en los países, la dirección revisará la Política y estrategia de presencia en los países, y presentará sus conclusiones y recomendaciones a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2013.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Preparar y someter a la aprobación de la Junta una versión revisada de la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países*	Diciembre de 2013 USD 1,75 millones en concepto de costos extraordinarios de ajuste para la instalación y administración de oficinas en los países

* En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Abrir nuevas oficinas en los países en consonancia con la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, asegurando la suficiente delegación de facultades en los países y la eficiencia en función de los costos en la instalación y el funcionamiento de las oficinas”, incluido en la esfera de reforma “Descentralización hacia los países”.

III. Gestión orientada al aumento de la eficacia y eficiencia institucionales

Recomendación 3 de la CLEE. Las dependencias de supervisión y apoyo —entre ellas, las que desempeñan funciones fundamentales en materia de TIC— deberían gestionarse con la clara finalidad de incrementar la calidad del servicio y la eficiencia en cuanto a costos.

29. La optimización del uso de los recursos y la eficiencia en función de los costos son prioridades esenciales para el FIDA, que procura maximizar el impacto de sus recursos y los de sus asociados y mejorar los servicios que presta a los Estados Miembros.
30. Desde diciembre de 2011, una vez finalizadas las consultas sobre la FIDA9, la dirección ha ido adoptando medidas para mejorar la eficiencia del Fondo. Estas medidas abarcan todos los factores importantes de los que depende la eficiencia, a saber: la racionalización de los procesos operativos, la mayor utilización de TIC, una administración eficaz de los recursos presupuestarios y una gestión mejorada de los recursos humanos.

A. Mejora de los procesos operativos

31. La mejora de la eficiencia en función de los costos y de la eficiencia de los procesos será un elemento clave de la campaña de eficiencia institucional durante el período de la FIDA9. En respuesta a la recomendación de la CLEE de que deberían desplegarse más esfuerzos por aumentar la calidad de los servicios y reducir los costos, la dirección adoptará nuevos instrumentos para que el Fondo esté en condiciones de hacer un seguimiento más efectivo de los costos de sus procesos operativos y fomentar en lo posible la contención y reducción de los costos. En virtud de los compromisos asumidos para el período de la FIDA9, se han incluido en el marco de medición de los resultados para 2013-2015 nuevos indicadores y objetivos de mayor envergadura para la eficiencia operacional e institucional, con el fin de sustentar un mejor desempeño y favorecer la presentación de informes más exhaustivos sobre los progresos y las realizaciones.
32. La racionalización de los procesos y flujos de trabajo del Fondo mediante la adopción de TIC mejoradas ya ha comenzado, y también se han empezado a evaluar los procesos de tramitación administrativa. Los flujos de trabajo clave que se consideran esferas en las que es posible racionalizar los procesos incluyen la tramitación de viajes, las adquisiciones y contrataciones, la gestión de recursos humanos, la tramitación de pagos y la gestión de registros.
33. Un factor esencial para lograr mejoras de la eficiencia institucional es la automatización de los procedimientos manuales. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) está trabajando en estrecho contacto con los usuarios de todos sus servicios para definir nuevas oportunidades y ofrecer soluciones. A continuación se exponen las medidas principales para incrementar la calidad de los servicios y lograr una mayor eficacia en función de los costos.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Formular indicadores y bases de referencia de la eficiencia para los principales procesos operativos, con el fin de detectar más fácilmente las oportunidades de racionalizar los procesos y ahorrar costos ^a	Presentación de propuestas para mediados de 2014
Revisar y modificar los principales procesos operativos para mejorar la eficiencia ^a	Finales de 2014 USD 300 000 en concepto de costos extraordinarios de ajuste
Delegar facultades en materia de adquisición y contratación en los directores de división, en lo relativo a las compras y contratos de poca cuantía, hasta un máximo de EUR 10 000, y modificar en consecuencia el flujo de trabajo ^b	Mediados de 2014 USD 300 000 en concepto de costos de capital, absorbidos en el proyecto de costos de capital vigente en 2013
Racionalizar aún más la tramitación de viajes, introduciendo, entre otras medidas, ajustes en el sistema de planificación de los recursos institucionales ^c	Conclusión prevista para finales de 2014 USD 300 000 en concepto de costos de capital
Racionalizar las Directrices institucionales para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa eliminando las diferentes transacciones necesarias para efectuar operaciones de compra de poco valor y escaso riesgo ^b	Conclusión prevista para mediados de 2014

^a Se trata de uno de los compromisos acordados para el período de la FIDA9 en el marco de la esfera de reforma "Eficiencia institucional".

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Evaluar el valor agregado de los procesos operativos así como la posibilidad de adoptar otras modalidades de ejecución que resulten más rentables, por ejemplo mediante iniciativas de prestación conjunta de servicios con los otros organismos con sede en Roma", incluido en la esfera de reforma "Eficiencia institucional".

^c En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Racionalizar los procesos y el flujo de trabajo del Fondo mediante la adopción de tecnologías de información y comunicación mejoradas", incluido en la esfera de reforma "Eficiencia institucional".

B. Mayor utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones

34. En vista de la conclusión de la CLEE de que tradicionalmente el gasto del FIDA en TIC ha sido muy bajo en comparación con sus homólogos, la dirección aumentará los niveles de inversión tanto en forma de costos de capital como de costos recurrentes.
35. El FIDA sigue integrando sus plataformas básicas, a saber, Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source y Microsoft. Todos los sistemas implementados y actualizados recientemente se están perfeccionando mediante el uso de estas plataformas, con el fin de aumentar la integración con otros sistemas y simplificar la prestación de apoyo permanente una vez instalados.
36. Todas las novedades en materia de TIC se basan en tecnologías web para facilitar el acceso a ubicaciones remotas y desde estas. El objetivo principal es ofrecer al personal de las oficinas en los países los mismos sistemas de TIC disponibles en la Sede. La ICT ha puesto en marcha un proyecto de conectividad con las oficinas en los países para dotarlas de una capacidad de conexión mejorada que les permita tener un acceso fiable a las aplicaciones del FIDA y utilizarlas de forma segura.
37. Inspirándose en los principios de la iniciativa Unidos en la acción, la ICT y sus asociados operativos están definiendo nuevas oportunidades y elaborando hojas de ruta para que en el futuro los sistemas de información de gestión del FIDA presten apoyo directo a las orientaciones institucionales del FIDA. Estas son las medidas esenciales para mejorar la capacidad del FIDA en materia de TIC.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Integrar las plataformas básicas de TIC (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source y Microsoft)*	2013-2015 USD 200 000 en concepto de costos de capital
Actualizar los sistemas informáticos del FIDA para poder ofrecer a las oficinas en los países un apoyo administrativo más eficaz y eficiente*	Conclusión prevista para finales de 2015 USD 900 000 en concepto de costos de capital USD 200 000 en concepto de costos recurrentes
Implementar sistemas de TIC para respaldar los procesos de seguimiento y evaluación de las operaciones del FIDA*	Conclusión prevista en 2015 USD 700 000 en concepto de costos de capital USD 100 000 en concepto de costos recurrentes
Implementar tecnologías móviles que permitan acceder a los sistemas del FIDA desde cualquier lugar por medio de diversos dispositivos, como teléfonos inteligentes y tabletas*	Experimentación en 2013; perfeccionamiento en 2014-2015 USD 100 000 en concepto de costos de capital
Desarrollar soluciones de "inteligencia institucional" con el fin de recabar información de gestión pertinente en apoyo de las decisiones operativas*	Conclusión prevista en 2015 USD 375 000 en concepto de costos de capital USD 200 000 en concepto de costos recurrentes
Poner en marcha el sistema de proyectos de inversión y donaciones (GRIPS), dejar de utilizar el SGCP y reconfigurar los sistemas actuales que se basan en este último*	Finales de 2013 USD 375 000 en concepto de costos de capital
Actualizar el tablero de operaciones para dar cabida a las nuevas exigencias operativas, utilizando la información del GRIPS y del Flexcube*	Finales de 2014 Costos absorbidos en la medida anterior

* En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Racionalizar los procesos y el flujo de trabajo del Fondo mediante la adopción de tecnologías de información y comunicación mejoradas", incluido en la esfera de reforma "Eficiencia institucional".

Recomendación 4 de la CLEE. Deberían administrarse mejor los escasos recursos presupuestarios con el fin de obtener resultados de mayor calidad.

38. Desde finales de 2010 la Dependencia de Presupuesto ha ampliado considerablemente sus funciones, que ahora incluyen una preparación y gestión más intensas del presupuesto y un examen más riguroso del presupuesto a mitad de año. Antes de la CLEE, la dirección ya había señalado que la función de elaboración del presupuesto institucional no disponía de suficiente personal y había decidido crear una dependencia de presupuesto y desarrollo organizativo (BOD) encabezada por un director que rindiera cuentas al Vicepresidente del FIDA. Esta nueva dependencia garantizará la conexión entre la labor de presupuestación y de planificación anual de la fuerza de trabajo. Junto a la reorganización de la Dependencia de Presupuesto, en 2011 se realizó por primera vez un examen a mitad de año del presupuesto, que ya se ha convertido en una práctica anual arraigada. También se ha adoptado la práctica de elaborar informes trimestrales para proporcionar a los departamentos información oportuna centrada en las tendencias de utilización excesiva o insuficiente de fondos por categoría de costo, con el fin de facilitar una mejor gestión presupuestaria.
39. En consonancia con la recomendación de la CLEE, la dirección del FIDA tomará las siguientes medidas para garantizar una administración efectiva de los recursos presupuestarios, con el objetivo de orientar el presupuesto al logro de resultados, al tiempo que se fomenta la flexibilidad y la utilización óptima de los recursos.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Incrementar las capacidades en la dependencia central encargada del presupuesto y contratar a un director de la BOD que rinda cuentas al Vicepresidente del FIDA ^a	Contratación en curso
Potenciar el examen a mitad de año y optimizar el proceso de reasignación presupuestaria ^b	En curso
Estudiar la posibilidad de automatizar el seguimiento trimestral del presupuesto y la difusión de los resultados ^b	Para finales de 2014 Costos recurrentes absorbidos en los recursos destinados actualmente al personal

^a En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Consolidar y profundizar las reformas ultimadas durante el período de la Octava Reposición”, incluido en la esfera de reforma “Reforma de los recursos humanos”.

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Racionalizar los procesos y el flujo de trabajo del Fondo mediante la adopción de tecnologías de información y comunicación mejoradas”, incluido en la esfera de reforma “Eficiencia institucional”.

Recomendación 5 de la CLEE. Debería gestionarse de manera estratégica la composición, el costo y el desempeño de la fuerza de trabajo.

40. En el marco del programa de cambio y reforma, la dirección puso en marcha una serie de iniciativas para mejorar la gestión de los recursos humanos. Entre las principales cabe destacar un examen externo de la gestión de los recursos humanos del FIDA, gracias al que ha sido posible la comparación con otras instituciones similares; una revisión del reglamento del personal y los procedimientos conexos; el perfeccionamiento del sistema de evaluación del desempeño del personal; una auditoría de las funciones para clasificar y categorizar todas las funciones existentes en el FIDA; la introducción de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo en 2010, y la adopción de una nueva escala salarial para el personal de servicios generales más acorde con las condiciones de mercado de Roma.
41. La dirección está de acuerdo con la conclusión de la CLEE relativa a la necesidad de sacar más partido de estas iniciativas y adoptará las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Perfeccionar la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en 2014 (y años sucesivos), para que el FIDA pueda disponer del número adecuado de funcionarios y de las competencias y los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos básicos del período de la FIDA9 (2013-2015) ^a	En curso
Elaborar e implementar un sistema de denominaciones de cargos y grupos ocupacionales para el FIDA, como medida de seguimiento de la auditoría de las funciones ^a	Diciembre de 2013
Aplicar un nuevo marco de recompensa y reconocimiento en el que se tengan en cuenta las mejores prácticas en materia de gestión del talento y las recompensas, tanto de índole monetaria como no monetaria ^b	Enero de 2014 Incluido en el aumento del presupuesto ordinario
Fortalecer el sistema de gestión del desempeño con el fin de dar a los gestores los instrumentos necesarios para reconocer un desempeño excelente y motivar al personal para que trate constantemente de alcanzar resultados mejores	Diciembre de 2014
Realizar el seguimiento de la encuesta mundial del personal de 2012 para abordar las principales cuestiones que preocupan al personal ^a	Diciembre de 2013

^a En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “Consolidar y profundizar las reformas ultimadas durante el período de la Octava Reposición”, incluido en la esfera de reforma “Reforma de los recursos humanos”.

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de “...ensayar [...] un modelo de remuneración en función del desempeño”, incluido en la esfera de reforma “Reforma de los recursos humanos”.

Recomendación 7 de la CLEE. Debería fomentarse una cultura institucional de responsabilización y desempeño y fortalecerse la presentación de informes sobre los resultados.

42. En la CLEE se destacó que la mejora constante del marco de rendición de cuentas del FIDA en favor de unos resultados y un desempeño de alta calidad será la base de los esfuerzos por lograr que el impacto del FIDA sea más eficiente. Además, se

reconoció que muchos elementos de este marco, como el marco de medición de los resultados y el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, ya están en pleno funcionamiento, y que las recientes novedades, como la preparación de un plan a medio plazo eslabonado (incluido el programa de evaluación del impacto mencionado en el párrafo 17) y el proceso más riguroso de examen a mitad de año del presupuesto son pasos en la dirección correcta. Como se ha indicado en los párrafos 40 y 41, una vez ultimada la CLEE se han introducido otros elementos, como un marco de recompensa y reconocimiento para el personal con un desempeño elevado y el programa de premios del FIDA, que brindan incentivos adicionales para conseguir un desempeño mejor.

43. En la actualidad se está debatiendo con los órganos rectores la posibilidad de elaborar un marco de rendición de cuentas exhaustivo para el FIDA, y la dirección está decidida a velar por que los elementos de rendición de cuentas pertinentes detectados en la CLEE se traten en ese marco de forma coherente.
44. Además, en el contexto de las evaluaciones del impacto previstas, la dirección está tomando medidas para mejorar la base de datos e información destinada al marco de medición de los resultados. En consecuencia, la dirección se compromete a adoptar las medidas siguientes.

<i>Medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
Revisar el marco de rendición de cuentas del FIDA para incorporar en él las recomendaciones de la CLEE ^a	Conclusión prevista para finales de 2014
Definir un sistema de delegación de facultades para poner en práctica las recomendaciones de la CLEE ^a	Finales de 2014
Mejorar la base de datos e información destinada al marco de medición de los resultados del FIDA ^b	Permanente

^a Comporta añadir una nueva entrega a la matriz de los compromisos acordados para el período de la FIDA9, dentro de la esfera de reforma "Eficiencia institucional".

^b En apoyo del compromiso acordado para el período de la FIDA9 de "Informar anualmente a la Junta Ejecutiva y al Comité de Evaluación sobre los resultados conseguidos respecto de los indicadores y objetivos del marco de medición de los resultados para 2013-2015, mediante el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo", incluido en la esfera de reforma "Comunicación de los resultados".

IV. Consecuencias financieras y presentación de informes

45. Tal como se convino durante las deliberaciones celebradas por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, la aplicación de las recomendaciones de la CLEE no dejará de tener repercusiones financieras, pues comportará costos de capital relacionados con las TIC, costos extraordinarios de ajuste —que en última instancia contribuirán a mejorar la eficiencia y la eficacia—, y mayores costos recurrentes. Según las estimaciones preliminares realizadas por la dirección: i) los costos de capital relacionados con las TIC para el desarrollo y automatización de distintos sistemas ascienden a USD 3,6 millones, incluida la asignación normal para sufragar los costos de gestión de los proyectos; ii) los costos extraordinarios de ajuste son de USD 3,0 millones, aproximadamente, y iii) el incremento en concepto de costos recurrentes en 2014 es de USD 5,25 millones (gran parte de los cuales guarda relación con los costos de funcionamiento, mantenimiento y depreciación del proyecto de sustitución del SPD), mientras que en 2015 se han calculado nuevos incrementos por valor de USD 2,2 millones, incluida la amortización por la puesta en práctica del proyecto de sustitución del SPD en los países prestatarios y la vinculada a los costos de capital relacionados con las TIC mencionados en el punto i).
46. Las necesidades presupuestarias adicionales estimadas se incluirán en el documento de la descripción preliminar general del presupuesto que se presentará a la Junta para examen en septiembre de 2013. Los costos de capital en TIC relacionados con la CLEE formarán parte de la suma que suele solicitarse como

presupuesto de capital, mientras que los costos extraordinarios de ajuste se consignarán por separado. Los costos recurrentes relacionados con la CLEE, que en 2014 ascienden aproximadamente al 3,6 %, formarán parte de la propuesta de presupuesto ordinario.

47. Dado que el plan de acción presentado en este documento forma parte de los compromisos contraídos por el FIDA para el período de la FIDA9, la Junta Ejecutiva recibirá información actualizada sobre los avances a través del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Por medio del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección, de 2014, y quizá también de 2015, se facilitará información actualizada sobre el estado de aplicación de las distintas recomendaciones de la CLEE.

Plan de acción consolidado

	<i>Recomendación de la CLEE/medida</i>	<i>Calendario y costo indicativo</i>
	Recomendación 1 de la CLEE. La ampliación de escala de los enfoques innovadores y de gran impacto derivados de los proyectos y programas financiados por el FIDA debería constituir el objetivo del modelo operativo de este.	
	Aumento de la selectividad estratégica	
1	Preparar un documento en que se expongan las diversas posibilidades en materia de selectividad de los países para que la Junta Ejecutiva lo examine	Período de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre de 2014 Sin costos adicionales
	Aumento de los conocimientos especializados dentro de la Organización y menor dependencia de consultores	
2	Elaborar un programa de donaciones para potenciar las asociaciones estratégicas con la FAO y el GCIAI con el fin de suministrar asistencia técnica a los países prestatarios que den muestras de fragilidad o consigan resultados débiles e incrementar la producción de conocimientos y mejorar su gestión	A partir de principios de 2014 Medida financiada con donaciones
3	Ayudar a fomentar la capacidad técnica nacional, aprovechando la creciente fuerza de trabajo calificada existente en los países miembros prestatarios	A partir de principios de 2014 (aumento de la eficiencia a largo plazo)
4	Ampliar, según proceda, las oficinas en los países y fortalecer su capacidad contratando oficiales y asistentes de programas nacionales	2014-2015 USD 250 000 en concepto de costos recurrentes (sin incluir la CFS)
5	Racionalizar el empleo de consultores contratando personal especializado adicional en la PTA con el fin de incrementar la capacidad técnica interna para prestar apoyo sobre el terreno durante el diseño y la supervisión de los proyectos	2013-2015 USD 1,65 millones, de los cuales USD 1,1 millones ya absorbidos en el presupuesto ordinario, lo que da como resultado un aumento neto de las necesidades de USD 550 000
	Distribución equilibrada de la carga de trabajo entre los gerentes de programas en los países	
6	Elaborar, como instrumento de análisis de la carga de trabajo, una base de datos más sólida provista de un panel de gestión que muestre el estado de ejecución del programa de trabajo	2014-2015 USD 300 000 en concepto de costos de capital en TIC; USD 100 000 en concepto de costos recurrentes
7	Hacer el seguimiento de la carga de trabajo de los GPP teniendo en cuenta una multiplicidad de factores (diseño, supervisión, diálogo sobre políticas, etc.) y redistribuir la carga, según sea necesario, recurriendo a la contratación de personal, la rotación, la redistribución de países, etc.	A partir de 2013, y de forma permanente en el marco de la labor de planificación estratégica anual de la fuerza de trabajo
	Asignación de recursos más diferenciada y mayor adaptación a las necesidades de los países	
8	Destinar preferentemente las asignaciones del presupuesto administrativo a aumentar el apoyo a los proyectos que están en situación de riesgo o podrían estarlo (asignación de recursos diferenciada en función de las necesidades)	2014-2016
9	Elaborar y poner en práctica instrumentos adaptables para los países de ingresos medios	En curso USD 250 000 en concepto de costos de ajuste
	Mejor integración entre las actividades crediticias y no crediticias	
	Gestión de los conocimientos y estrategia de donaciones	
10	Poner en práctica el marco y plan de gestión de los conocimientos, para lo que se incentivará la participación del personal	A partir de finales de 2013 USD 250 000 en concepto de costos de ajuste
11	Realizar hasta 30 evaluaciones del impacto, sintetizarlas y dar cuenta de las mismas	Finales de 2014; el número exacto dependerá de los recursos internos disponibles Sin repercusiones financieras

12	Revisar las directrices internas para mejorar la orientación estratégica del plan de trabajo anual financiado mediante donaciones para el período 2014-2015	De mediados de 2013 a principios de 2014
13	Revisar y poner al día la política, la estrategia y los procedimientos en materia de donaciones	Entre finales de 2014 y mediados de 2015
14	Actualizar el SGCP para incorporar información sobre las donaciones puntuales	Finales de 2013 Sin costos adicionales
Diálogo sobre políticas		
15	Poner en práctica el plan de acción para el diálogo sobre políticas a nivel de los países elaborado por la PTA, para lo que, entre otras cosas, se preparará el primer documento informativo sobre políticas, se prestará apoyo activo a los GPP y se elaborarán 4 ó 5 documentos informativos sobre distintos países al año	En curso; examen de los avances y el impacto a finales de 2015
Programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados		
16	Revisar y actualizar las directrices del FIDA para la elaboración de COSOP-BR, incluidos los criterios para decidir si resultan necesarios, por ejemplo, en el caso de programas en los países de pequeño tamaño	Conclusión prevista a mediados de 2014 USD 100 000 en concepto de costos de ajuste (para la contratación de consultores)
Racionalización de los procesos operacionales		
Procesos de mejora de la calidad y garantía de la calidad		
17	Revisar el proceso de mejora de la calidad	Principales reformas ya realizadas (2013); perfeccionamiento en 2014-2015
18	Revisar el proceso de garantía de la calidad; la participación del personal en las primeras fases podrá conllevar la realización de viajes	La revisión está finalizando (2013); perfeccionamiento posterior USD 350 000 en concepto de costos recurrentes adicionales en viajes
Supervisión y gestión financiera de los proyectos		
19	Publicar una versión revisada de las directrices para la supervisión de los proyectos en las que se incorporen las recomendaciones formuladas en la CLEE y en la evaluación a nivel institucional de las modalidades de supervisión	A más tardar el 31 de marzo de 2014
20	Realizar reformas para mejorar la calidad de la gestión financiera de los proyectos, como la adopción de metodologías basadas en la evaluación de los riesgos, la mayor utilización de los sistemas nacionales y el aumento de la capacidad de gestión financiera del personal de los proyectos y la fuerza de trabajo del FIDA	Finales de 2014 Los costos recurrentes y de capital pueden absorberse en los presupuestos existentes
21	Sustituir el SPD con una plataforma en la web, nueva y moderna, con el fin de crear una base sólida que sirva para elaborar posteriormente un portal de autoservicio para los prestatarios que admita la realización de desembolsos electrónicos	2014-2015 Costos recurrentes por valor de USD 3 millones (incluida la amortización de 2014), que aumentarán a USD 4,5 millones para respaldar las operaciones descentralizadas de apoyo
22	Ampliar la Unidad de tramitación de desembolsos de Nairobi para convertirla en una plataforma descentralizada interregional que preste sus servicios a los países de África Occidental y Central, Oriental y Meridional, y África del Nordeste y Cercano Oriente, transfiriendo progresivamente las tareas adicionales de administración de préstamos de Roma a Nairobi	En curso; conclusión prevista para finales de 2014
Contabilidad y presentación de informes financieros		
23	Crear un entorno propicio para la ampliación de las oficinas descentralizadas en los países, poniendo en práctica un marco de responsabilización financiera respecto de las operaciones descentralizadas en las oficinas en los países y facilitando el acceso a los sistemas financieros	A más tardar el 30 de septiembre de 2014

24	Aumentar la automatización de los sistemas y mejorar los procesos operativos para que los informes sean exactos y el seguimiento de los recursos resulte efectivo, y simplificar los procesos	<p>Finales de 2014</p> <p>Consecuencias financieras en forma de costos extraordinarios, consignados como un proceso consolidado de mejora</p>
Mejora de las competencias técnicas y aumento de la productividad del personal		
25	Intensificar los programas de capacitación del personal en materia de supervisión, gestión financiera de los proyectos, etc.	<p>En curso; la intensificación proseguirá en el futuro.</p> <p>USD 500 000 en concepto de aumento de los costos recurrentes consolidados</p>
26	Poner los productos de conocimiento pertinentes a disposición del personal de primera línea, como los GPP, en formatos de fácil acceso	En curso; la intensificación proseguirá en el futuro
27	Intensificar los programas de capacitación del personal en temas como la supervisión de proyectos y la administración financiera, etc.	En curso, pero se intensificarán en el futuro
Recomendación 2 de la CLEE. Debería formularse y aplicarse un objetivo claro respecto a la presencia en los países y el modo en que trabajaría el FIDA en un entorno descentralizado.		
28	Preparar y someter a la aprobación de la Junta una versión revisada de la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países	<p>Diciembre de 2013</p> <p>USD 1,75 millones en concepto de costos extraordinarios de ajuste para la instalación y administración de oficinas en los países</p>
Recomendación 3 de la CLEE. Las dependencias de supervisión y apoyo —entre ellas, las que desempeñan funciones fundamentales en materia de TIC— deberían gestionarse con la clara finalidad de incrementar la calidad del servicio y la eficiencia en cuanto a costos.		
Mejora de los procesos operativos		
29	Formular indicadores y bases de referencia de la eficiencia de los principales procesos operativos, con el fin de detectar más fácilmente las oportunidades de racionalizar los procesos y ahorrar costos	Presentación de propuestas para mediados de 2014
29a	Revisar y modificar los principales procesos operativos para mejorar la eficiencia	<p>Finales de 2014</p> <p>USD 300 000 en concepto de costos extraordinarios de ajuste</p>
30	Delegar facultades en materia de adquisición y contratación en los directores de división, en lo relativo a las compras y contratos de poca cuantía, hasta un máximo de EUR 10 000, y modificar en consecuencia el flujo de trabajo	<p>Mediados de 2014</p> <p>USD 300 000 en concepto de costos de capital, absorbidos en el proyecto de costos de capital vigente en 2013</p>
31	Racionalizar aún más la tramitación de viajes, introduciendo, entre otras medidas, ajustes en el sistema de planificación de los recursos institucionales	<p>Conclusión prevista para finales de 2014</p> <p>USD 300 000 en concepto de costos de capital</p>
32	Racionalizar las Directrices institucionales para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa eliminando las diferentes transacciones necesarias para efectuar operaciones de compra de poco valor y escaso riesgo	Conclusión prevista para mediados de 2014
Mayor utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones		
33	Integrar las plataformas básicas de TIC (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source y Microsoft)	<p>2013-2015</p> <p>USD 200 000 en concepto de costos de capital</p>
34	Actualizar los sistemas informáticos del FIDA para poder ofrecer a las oficinas en los países un apoyo administrativo más eficaz y eficiente	<p>Conclusión prevista para finales de 2015</p> <p>USD 900 000 en concepto de costos de capital</p> <p>USD 200 000 en concepto de costos recurrentes</p>
35	Implementar sistemas de TIC para respaldar los procesos de seguimiento y evaluación de las operaciones del FIDA	<p>Conclusión prevista en 2015</p> <p>USD 700 000 en concepto de costos de capital</p> <p>USD 100 000 en concepto de costos recurrentes</p>

36	Implementar tecnologías móviles que permitan acceder a los sistemas del FIDA desde cualquier lugar por medio de diversos dispositivos, como teléfonos inteligentes y tabletas	Experimentación en 2013; perfeccionamiento en 2014-2015 USD 100 000 en concepto de costos de capital
37	Desarrollar soluciones de "inteligencia institucional" con el fin de recabar información de gestión pertinente en apoyo de las decisiones operativas	Conclusión prevista en 2015 USD 375 000 en concepto de costos de capital USD 200 000 en concepto de costos recurrentes
38	Poner en marcha el GRIPS, dejar de utilizar el SGCP y reconfigurar los sistemas actuales que se basan en este último	Finales de 2013 USD 375 000 en concepto de costos de capital
39	Actualizar el tablero de operaciones para dar cabida a las nuevas exigencias operativas, utilizando la información del GRIPS y del Flexcube	Finales de 2014 Costos absorbidos en la medida anterior
Recomendación 4 de la CLEE. Deberían administrarse mejor los escasos recursos presupuestarios con el fin de obtener resultados de mayor calidad.		
40	Incrementar las capacidades en la dependencia central encargada del presupuesto y contratar a un director de la BOD que rinda cuentas al Vicepresidente del FIDA	Contratación en curso
41	Potenciar el examen a mitad de año y optimizar el proceso de reasignación presupuestaria	En curso
42	Estudiar la posibilidad de automatizar el seguimiento trimestral del presupuesto y la difusión de los resultados	Para finales de 2014 Costos recurrentes absorbidos en los recursos destinados actualmente al personal
Recomendación 5 de la CLEE. Debería gestionarse de manera estratégica la composición, el costo y el desempeño de la fuerza de trabajo.		
43	Perfeccionar la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en 2014 (y años sucesivos), para que el FIDA pueda disponer del número adecuado de funcionarios y de las competencias y los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos básicos del período de la FIDA9 (2013-2015)	En curso
44	Elaborar e implementar un sistema de denominaciones de cargos y grupos ocupacionales para el FIDA, como medida de seguimiento de la auditoría de las funciones	Diciembre de 2013
45	Aplicar un nuevo marco de recompensa y reconocimiento en el que se tengan en cuenta las mejores prácticas en materia de gestión del talento y las recompensas, tanto de índole monetaria como no monetaria	Enero de 2014 Incluido en el aumento del presupuesto ordinario
46	Fortalecer el sistema de gestión del desempeño con el fin de dar a los gestores los instrumentos necesarios para reconocer un desempeño excelente y motivar al personal para que trate constantemente de alcanzar resultados mejores	Diciembre de 2014
47	Realizar el seguimiento de la encuesta mundial del personal de 2012 para abordar las principales cuestiones que preocupan al personal	Diciembre de 2013
Recomendación 7 de la CLEE. Debería fomentarse una cultura institucional de responsabilización y desempeño y fortalecerse la presentación de informes sobre los resultados.		
48	Revisar el marco de rendición de cuentas del FIDA para incorporar en él las recomendaciones de la CLEE	Conclusión prevista para finales de 2014
49	Definir un sistema de delegación de facultades para poner en práctica las recomendaciones de la CLEE	Finales de 2014
50	Mejorar la base de datos e información destinada al marco de medición de los resultados del FIDA	Permanente