

Signatura: EB 2014/111/INF.3  
Fecha: 25 de febrero de 2014  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Resultado de la votación por correspondencia efectuada por la Junta Ejecutiva en relación con la Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015)**

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

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

#### **Raşit Pertev**

Secretario del FIDA  
Tel.: (+39) 06 5459 2254  
Correo electrónico: r.pertev@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 — 111º período de sesiones  
Roma, 8 y 9 de abril de 2014

---

Para **información**

## **Resultado de la votación por correspondencia efectuada por la Junta Ejecutiva en relación con la Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015)**

1. En su 110<sup>o</sup> período de sesiones, celebrado en diciembre de 2013, la Junta Ejecutiva examinó la Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015) (documento EB 2013/110/R.5), y convino en que en un documento revisado se incluiría información adicional sobre las regiones y países en los que se abrirían oficinas, los modelos previstos y las justificaciones conexas.
2. Por lo tanto, la Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015) revisada (documento EB 2013/110/R.5/Rev.1, adjunta a este documento) se volvió a presentar a los representantes en la Junta, y se solicitó que procedieran a la aprobación de la estrategia propuesta mediante votación por correspondencia con el plazo límite de las 24.00 horas (hora de Roma) del 31 de enero de 2014.
3. Al cierre de la votación, se había recibido el número de votos requerido para la validación, así como los votos necesarios para aprobar la estrategia. En virtud del artículo 23 del Reglamento de la Junta Ejecutiva, la votación será válida si se reciben respuestas de miembros que representen por lo menos dos tercios (2 855,814) del número total de votos en la Junta Ejecutiva (4 283,722). Con arreglo a lo dispuesto en el artículo 19.1, todas las decisiones de la Junta serán adoptadas por una mayoría de las tres quintas partes de los votos emitidos, siempre que tal mayoría conste de más de la mitad del número total de votos en la Junta Ejecutiva.
4. Las respuestas enviadas por los miembros y suplentes de la Junta Ejecutiva en el plazo previsto constituían 4 161,980 votos (aproximadamente el 97 % del total de 4 283,722). Todos los votos recibidos fueron a favor de la estrategia propuesta.
5. Por lo tanto, de conformidad con la recomendación contenida en el documento adjunto, y dentro del ámbito de la Política del FIDA de presencia en los países aprobada por la Junta en 2011, la Junta Ejecutiva aprobó lo siguiente:
 

“... una estrategia de presencia en los países actualizada para 2014-2015, que incluya lo siguiente:

  - a) el mantenimiento de: i) los criterios vigentes para abrir oficinas en los países tal como se indica en los párrafos 17-18; ii) los criterios vigentes de selección de los distintos modelos de oficinas en los países (párrafos 19-25), y iii) la estrategia de salida vigente para las oficinas en los países (párrafos 26-29);
  - b) el establecimiento de un máximo de 10 oficinas adicionales en los países que se determinarán con arreglo a los criterios de selección aprobados por la Junta Ejecutiva (párrafos 30-33), y
  - c) un acuerdo sobre los países en los que se establecerán 9 de las nuevas oficinas del FIDA en los países (enumerados en el cuadro 1 del párrafo 33); la décima se decidirá en una fecha posterior de conformidad con la Junta Ejecutiva.”

Signatura: EB 2013/110/R.5/Rev.1  
 Tema: 5  
 Fecha: 31 diciembre de 2013  
 Distribución: Pública  
 Original: Inglés

**S**

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

## **Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015)**

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

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Kevin Cleaver**

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

##### **Shyam Khadka**

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

##### **Paula Kim**

Asesora Superior de Operaciones  
 Tel.: (+39) 06 5459 2731  
 Correo electrónico: p.kim@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

---

**Para aprobación**

## Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>1</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>II. Progresos realizados hasta el momento.</b>	<b>1</b>
<b>III. Costos y efectos de la presencia en los países: datos de evaluaciones recientes</b>	<b>2</b>
<b>IV. Actualización de la Estrategia del FIDA de presencia en los países</b>	<b>4</b>
A. Objetivos	5
B. Criterios para la apertura de oficinas en los países	5
C. Modelos de las oficinas en los países	5
D. Estrategia de salida	7
<b>V. Propuesta para ampliar la instalación de oficinas del FIDA a nuevos países y consecuencias en cuanto a los costos</b>	<b>8</b>
<b>VI. Relación entre las oficinas del FIDA en los países y la sede</b>	<b>10</b>
<b>VII. Inversión en las oficinas del FIDA en los países</b>	<b>13</b>
A. Iniciativa de conexión a Internet para las oficinas del FIDA en los países	13
B. Planificación descentralizada de los recursos institucionales	13
<b>VIII. Marco de seguimiento para las oficinas en los países</b>	<b>14</b>
<b>IX. Recomendaciones y próximas medidas</b>	<b>14</b>
<b>Anexos</b>	
<b>I. Oficinas del FIDA en los países por región y año de aprobación</b>	<b>15</b>
<b>II. Gerentes de los programas en los países destacados por división regional</b>	<b>16</b>
<b>III. Estado de los acuerdos con el país anfitrión al 1 de octubre de 2013</b>	<b>17</b>
<b>IV. Estado de los acuerdos de prestación de servicios con los organismos de acogida al 1 de octubre de 2013</b>	<b>18</b>
<b>V. Extractos de las evaluaciones de los programas en los países</b>	<b>19</b>
<b>VI. Resultados de las oficinas del FIDA en los países en 2013 - Informes sobre la situación de los proyectos</b>	<b>23</b>
<b>VII. Calificación de los programas en los países para establecer oficinas en los países</b>	<b>24</b>
<b>VIII. Facultades y responsabilidades de la oficina en la Sede respecto de las oficinas en los países</b>	<b>25</b>
<b>IX. Indicadores de seguimiento de las oficinas del FIDA en los países</b>	<b>27</b>

## Acrónimos y siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
APR	Asia y el Pacífico
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las operaciones del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
EPP	evaluación del programa en el país
ESA	África Oriental y Meridional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FSU	Dependencia de Apoyo sobre el Terreno
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
GPP	Gerente del Programa en el País
HRD	División de Recursos Humanos
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente
LAC	América Latina y el Caribe
MOPAN	Informes de la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales
MOSS	normas mínimas operativas de seguridad
NEN	Cercano Oriente, África del Norte y Europa
ONUN	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
IRAI	índice de asignación de recursos de la Asociación Internacional de Fomento
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OPP	Oficial del Programa en el País
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	plan operativo anual
RNB	renta nacional bruta
SyE	seguimiento y evaluación
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
WAN	red de área extendida
WCA	África Occidental y Central

## **Recomendación de aprobación**

En el marco de la Política del FIDA de presencia en los países, aprobada por la Junta en 2011, se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe una estrategia de presencia en los países actualizada para 2014-2015, que incluya lo siguiente:

- a) el mantenimiento de: i) los criterios vigentes para abrir oficinas en los países tal como se indica en los párrafos 17-18; ii) los criterios vigentes de selección de los distintos modelos de oficina en el país (párrafos 19-25), y iii) la estrategia de salida vigente para las oficinas en los países (párrafos 26-29);
- b) el establecimiento de un máximo de 10 oficinas adicionales en los países que se determinarán con arreglo a los criterios de selección aprobados por la Junta Ejecutiva (párrafos 30-33), y
- c) un acuerdo sobre los países en los que se establecerán 9 de las nuevas oficinas en los países (enumerados en el cuadro 1 del párrafo 33); la décima se decidirá en una fecha posterior de conformidad con la Junta Ejecutiva.

## **Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015)**

### **I. Antecedentes**

6. El programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, la primera iniciativa del FIDA en la esfera de la presencia en los países, fue aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003 y para 2006 se habían establecido 15 oficinas del FIDA en los países. En una evaluación independiente realizada en 2007 se concluyó que en los países donde había oficinas del FIDA los resultados obtenidos por el Fondo eran considerablemente mejores que en los países donde no las había. En vista de ello el programa de presencia del FIDA en los países se amplió a 30 oficinas más para 2009. Tras una autoevaluación de la presencia en los países efectuada por la dirección del FIDA en 2010, se presentó a la Junta Ejecutiva en su 102º período de sesiones, celebrado en mayo de 2011, un documento de política y estrategia de presencia en los países, que fue aprobado por la Junta, y al que siguió, en septiembre de 2011, una actualización de dicha política. Esta política permitió a la dirección incrementar el número de oficinas en los países hasta 40 para 2013.
7. En vista del compromiso de la dirección de presentar actualizaciones regularmente a la Junta, en el presente documento figuran los progresos realizados hasta la fecha en el establecimiento de oficinas del FIDA en los países y se describen los sistemas y procedimientos que orientan su gestión. Asimismo, se proponen diversas actualizaciones y modificaciones de la estrategia de presencia en los países para el período 2014-2015, como por ejemplo, el fortalecimiento progresivo de las oficinas en los países y la expansión ininterrumpida pero limitada del número de oficinas.

### **II. Progresos realizados hasta el momento.**

8. De las 40 oficinas en los países aprobadas por la Junta Ejecutiva, 39 ya se han establecido y una, la de Benin, está en el proceso (anexo I). Está previsto que aproximadamente la mitad de estas oficinas estén dirigidas por un gerente del programa en el país (GPP), lo cual se logrará a su debido tiempo. Hasta ahora se han destacado 17 GPP a las oficinas que les corresponden y está previsto destacar a cuatro más durante el primer trimestre de 2014 (anexo II). Ha habido un aumento progresivo de la categoría de esos gerentes, ya que 11 de los 17 gerentes destacados son de categoría P-5. Esto permite ofrecer respuestas más adecuadas en materia de operaciones y organización. Los procesos operativos se han revisado

y adaptado de forma constante para que permitieran obtener beneficios importantes sin aumentos de costos y en plazos limitados, lo cual es importante desde el punto de vista estratégico. De los 40 acuerdos con los países anfitriones necesarios, 23 ya se han firmado y 17 se encuentran en distintas fases de negociación (anexo III).

9. Con arreglo a lo dispuesto en la política y estrategia de presencia en los países aprobada por la Junta, el Fondo ha establecido sus oficinas en los países en el marco de acuerdos de acogida concertados con organismos de las Naciones Unidas y, en un caso, con una institución de investigación financiada con fondos públicos (el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional – GCIAI). Se han firmado 35 acuerdos de prestación de servicios con organismos de acogida: 21 con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), siete con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), cinco con el Programa Mundial de Alimentos (PMA), uno con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (ONUN) y otro con el Instituto Internacional de Investigación en Ganadería (un centro del GCIAI) (anexo IV). Los procesos en los países para los acuerdos con el país anfitrión y los acuerdos de prestación de servicios con los organismos de acogida varían considerablemente según los países y los organismos de que se trate.<sup>1</sup>

### **III. Costos y efectos de la presencia en los países: datos de evaluaciones recientes**

10. El FIDA depende considerablemente de sus oficinas en los países para mejorar su eficacia en términos de desarrollo y lograr eficiencia institucional. En relación con la función que desempeñan las oficinas en los países, el nivel de recursos comprometidos hasta la fecha es escaso. Por ejemplo, la cuantía total del presupuesto de 2013 para la presencia en los países es de USD 12,51 millones, una cifra que solo supone el 8,7 % del presupuesto total del FIDA. Si bien el presupuesto para el personal de las oficinas en los países supone solamente el 9,6 % del presupuesto total asignado al personal del FIDA, el personal de esas oficinas representa el 16 % de la fuerza de trabajo total del Fondo, lo cual constituye una mejora considerable en términos de eficiencia del modelo operativo. Esto se explica en buena medida porque en la estructura de personal aumenta el equilibrio entre el personal internacional del cuadro orgánico con conocimientos a nivel mundial y el personal nacional, que tiene una experiencia considerable a nivel local, de modo que se reducen los costos unitarios en relación con el personal de la sede.
11. El costo para las 39 oficinas en los países que se habían establecido a finales de 2012 se presupuestó en USD 12,34 millones. En 2013 esta cifra solo registró un aumento marginal y llegó a USD 12,51 millones (de esta última cuantía, USD 8,65 millones corresponden a costos de personal y USD 3,86 millones a costos de otro tipo). Esto significa que el presupuesto para la presencia en los países no solo es relativamente bajo sino que además se ha estabilizado.
12. Si bien la iniciativa del FIDA en materia de presencia en los países comenzó en 2004, el refuerzo de esa iniciativa por lo que se refiere a personal y recursos presupuestarios no tuvo lugar hasta hace relativamente poco tiempo. Asimismo, la mayor parte del personal contratado a nivel nacional no pasó a integrar la plantilla del FIDA hasta 2011. Así pues, todavía es demasiado pronto para evaluar el efecto que las oficinas del FIDA en los países pueden tener en los resultados de los programas. No obstante, según los primeros indicios, esas oficinas han tenido efectos positivos en los resultados de los programas del FIDA y, probablemente, en los beneficiarios previstos. Esto ha sido corroborado en los documentos de la

---

<sup>1</sup> Un acuerdo con el país anfitrión se celebra con el gobierno del país en cuestión y un acuerdo de prestación de servicios con organismos de acogida se celebra con el organismo de las Naciones Unidas que acoge al personal del FIDA.

Oficina de Evaluación Independiente (IOE), en los cuales se declaraba que la ausencia de oficinas en los países limitó el impacto de los préstamos del FIDA en diversos países, y entre los casos más recientes citaba los de la Argentina y Jordania (anexo V).

13. En las evaluaciones de los programas en los países (EPP) también se han observado invariablemente mejoras en los resultados por lo que se refiere a: i) diálogo sobre políticas (Ghana 2012, Ecuador 2013); ii) establecimiento de asociaciones (Viet Nam 2012); iii) gestión de los conocimientos (Malí 2013); iv) contribución a la ampliación de escala (Ghana 2012, Argentina 2010), y v) apoyo a la ejecución en todos los países. Además, las oficinas en los países han contribuido a mejorar el conocimiento público y el renombre del FIDA en Madagascar, Mozambique, Uganda y Viet Nam. Por otra parte, en algunas EPP se han puesto de relieve los problemas que supone no tener oficinas en los países, como pueden ser el escaso progreso en el diálogo sobre políticas (Jordania 2012) o las dificultades para responder con rapidez a las transformaciones del entorno político y social (Argentina 2010).
14. En las evaluaciones independientes también se afirma que las oficinas del FIDA en los países han realizado contribuciones cruciales por lo que se refiere al apoyo a la supervisión y la ejecución de los proyectos. La mejora de la gestión de los proyectos se produce gracias a la mejor identificación de los problemas, la difusión oportuna de información, la comunicación con los asociados, el diálogo con los gobiernos, la mejora del seguimiento y evaluación (SyE), una vigilancia más estrecha de los aspectos fiduciarios, y una mejora general de la eficiencia (Yemen 2011, Kenya 2011). En general, las mejoras en eficiencia también se han atribuido a la supervisión directa y a la presencia en los países (Rwanda 2011). Se ha observado asimismo que un GPP destacado sobre el terreno contribuye aún más eficazmente al diálogo sobre políticas y al apoyo oportuno a la ejecución (Ghana, Kenya, Viet Nam, y el Gerente Adjunto del Programa en el País destacado en Madagascar). Por lo que se refiere a la oficina regional de Nairobi, en Kenya, la IOE ha observado que una oficina regional puede contribuir considerablemente a que se obtengan mejores resultados, no solo gracias a la mejor tramitación administrativa de las solicitudes de retiro de fondos, sino también a la mayor rapidez con que puede ofrecer asesoramiento técnico en tres esferas temáticas prioritarias, es decir, manejo de la tierra, cambio climático y género, y en lo relativo a la administración de los préstamos y las donaciones (Kenya 2011).
15. La IOE también ha observado que la insuficiencia de los recursos limita los resultados de las oficinas en los países, especialmente por lo que se refiere al diálogo sobre políticas y las asociaciones, como en los casos de Nepal y Uganda. En algunas EPP se ha sugerido que se reforzaran las oficinas en los países (y que se destacaran GPP a las oficinas, como en los casos de Ecuador, la India y Uganda) y que se aumentara el personal de la oficina en el país, como en Uganda. A un nivel más global, la IOE ha atribuido parte de la mejora de los resultados del FIDA a la creciente presencia del Fondo sobre el terreno (Informe anual sobre los resultados y el impacto de las operaciones del FIDA [ARRI] de 2013).
16. En el último examen anual de la cartera realizado por la propia dirección (2013) se indica que en los países con oficinas del FIDA se obtienen mejores resultados en lo relativo a la gestión de proyectos, lo que abarca cuestiones como la calidad de la gestión de los proyectos, la focalización y la atención que se dedica a las cuestiones de género y a la pobreza. Todavía no se pueden observar diferencias por lo que se refiere a los aspectos fiduciarios de los proyectos, que dependen en gran medida de los sistemas gubernamentales.



17. El cuadro que figura a continuación muestra los efectos de las oficinas del FIDA en los países. En cada misión de supervisión se utiliza un sistema de calificaciones que va de 1 (insatisfactorio) a 6 (muy satisfactorio) para juzgar los resultados de los proyectos. En el cuadro puede observarse que en todas las categorías, excepto en la relativa a cuestiones fiduciarias, los proyectos en curso en países con oficinas del FIDA obtienen mejores resultados.

<i>Indicador</i>	<i>No hay oficina del FIDA en el país</i>	<i>Hay oficina del FIDA en el país</i>	<i>Media</i>	<i>Diferencia en los resultados de los países con oficina del FIDA respecto de los países sin oficina del FIDA</i>
Media para las cuestiones fiduciarias	4,09	4,02	4,06	-2 %
Media para las cuestiones de gestión	4,02	4,20	4,12	4 %
Media para la sostenibilidad	4,04	4,19	4,12	4 %
Activos físicos y financieros	3,96	4,16	4,07	5 %
Seguridad alimentaria	3,97	4,20	4,09	6 %
Marcha global de la ejecución	3,95	4,10	4,03	4 %
Probabilidad de que se alcancen los objetivos de desarrollo	4,03	4,15	4,09	3 %
<b>Media del impacto</b>	<b>3,98</b>	<b>4,15</b>	<b>4,07</b>	<b>4 %</b>
Media entre la aprobación de la Junta y el primer desembolso (meses)	19,47	18,95	19,19	-3 %
Media entre la entrada en vigor y el primer desembolso (meses)	6,92	6,82	6,87	-1 %

18. Asimismo, los proyectos que tienen el apoyo de una oficina del FIDA en el país obtienen mejores resultados en diversos criterios relacionados con la sostenibilidad como la innovación y el aprendizaje, el empoderamiento de los beneficiarios, la ampliación de escala y la reproducción de las actividades (anexo VI). Los proyectos con este tipo de apoyo también obtienen mejores resultados en dos indicadores de carácter general: la marcha general de las actividades de ejecución y la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo previstos. Estos proyectos también informan de algunas mejoras pequeñas pero importantes por lo que se refiere a las demoras en las fases iniciales de la ejecución, una esfera cuya mejora se considera de prioridad elevada en el FIDA.
19. Tras sus visitas a Ghana y Viet Nam, los miembros del Comité de Evaluación pusieron de relieve las aportaciones positivas de las oficinas en esos países.

#### **IV. Actualización de la Estrategia del FIDA de presencia en los países**

20. En vista de la evidencia más reciente de la eficacia de la presencia del FIDA sobre el terreno, de las observaciones formuladas sobre las limitaciones excesivas por lo que se refiere al número de oficinas, y tras el examen de la política y estrategia de presencia en los países aprobada por la Junta en 2011, la dirección del FIDA propone la revisión de varios aspectos de la estrategia que se aplicará en el período 2014-2015, al tiempo que se mantiene inalterado el marco general de la política aprobada por la Junta. Los cambios propuestos son pocos, tienen principalmente un carácter operacional y suponen escasas consecuencias en materia de fondos y de recursos humanos.

## **A. Objetivos**

21. De conformidad con el objetivo de política aprobado, el FIDA seguirá reforzando las oficinas existentes y establecerá otras nuevas en los países receptores donde puedan contribuir a mejorar la eficacia en términos de desarrollo de las operaciones del FIDA y la eficiencia en función de los costos de esas operaciones. Las oficinas en los países se cerrarán cuando se considere que no contribuyen al logro de dichos objetivos.

## **B. Criterios para la apertura de oficinas en los países**

22. Para asegurarse de que las nuevas oficinas contribuyen positivamente al logro del doble objetivo de mejorar la eficacia en términos de desarrollo y aumentar la eficiencia en función de los costos, la dirección del FIDA seguirá aplicando el conjunto de seis criterios verificables empíricamente aprobados por la Junta Ejecutiva para la apertura de nuevas oficinas y considerar el cierre de oficinas existentes. Se trata de los siguientes criterios: i) el tamaño del programa del FIDA en el país; ii) el nivel de dependencia de un país respecto de la agricultura; iii) el tamaño de la población rural; iv) la incidencia de la pobreza; v) la existencia de un entorno normativo propicio, y vi) "fragilidad de los Estados", un criterio que refleja los resultados insuficientes a la hora de conseguir efectos directos en el desarrollo (anexo VII).
23. El criterio de "fragilidad de los Estados" se ha seleccionado específicamente para alinear plenamente el proceso de selección de las oficinas en los países con el mandato del FIDA, que a nivel operacional se define en su marco de medición de los resultados como el número de personas que salen de la pobreza. Cuanto mayor es la fragilidad, más prioritario resulta establecer una oficina en el país en cuestión. Para medir de forma indirecta esta variable se utiliza el índice de asignación de recursos de la Asociación Internacional de Fomento (AIF). Este índice, a su vez, se deriva de la evaluación de las políticas e instituciones nacionales de la AIF, método con el que se valora la calidad del marco normativo e institucional vigente en los distintos países y se asigna a estos una calificación respecto de un conjunto de 16 criterios agrupados en cuatro categorías: i) la gestión económica; ii) las políticas estructurales; iii) las políticas que promueven la inclusión social y la equidad, y iv) la gestión del sector público e instituciones que lo integran. Con estos criterios se evalúa esencialmente en qué medida el marco existente en un país favorece la reducción de la pobreza, el crecimiento sostenible y la utilización eficaz de la asistencia para el desarrollo.

## **C. Modelos de las oficinas en los países**

24. **Evolución del modelo de oficina en el país.** Durante los ensayos con distintos enfoques, se han destacado como eficaces cuatro modelos de disposiciones de organización de las oficinas en los países y la decisión del modelo apropiado para cada país vendrá determinada por el contexto del país de que se trate. Estos modelos se mantendrán y adaptarán cuando sea necesario para responder a particularidades locales.
  - (a) El primer modelo consiste en contratar a un ciudadano del país como oficial del programa en el país (OPP), bajo la supervisión y orientación general del GPP en Roma, y en él se utilizan al máximo los conocimientos locales. En este caso el nivel de delegación de facultades a la oficina en el país es mínimo y la oficina se encarga principalmente de tareas ordinarias, funciones de enlace con el gobierno, actividades de apoyo a la ejecución de los proyectos y labores de supervisión de los proyectos. Este modelo sigue siendo una posibilidad adecuada para países con carteras de tamaño más reducido.
  - (b) El segundo modelo consiste en destacar al GPP a la oficina en el país y que este asuma la plena responsabilidad de la gestión de la oficina y del programa en el país. El GPP cuenta para el desempeño de esa función con el

apoyo de un oficial de programas contratado a nivel nacional o internacional, un OPP contratado localmente y personal técnico contratado a corto plazo, así como con personal de servicios generales contratado localmente y de la Sede. Según la IOE y la autoevaluación de la dirección, este es el modelo más eficaz.

- (c) El tercer modelo operativo es una variante del modelo a) y el modelo b). Se trata de una oficina dirigida por un GPP u OPP que también suministra servicios a un país vecino cuyo programa sea demasiado pequeño para justificar una oficina independiente. En estos casos, un oficial de programas internacional o un oficial nacional que se ocupa del país vecino y tiene su sede en la oficina, o en el país vecino, pero está dirigido desde la oficina del FIDA en el organismo de acogida (sin que se supere el límite de 40 países).
  - (d) Con arreglo al cuarto modelo de organización, adoptado hasta ahora solo en Kenya, la oficina en el país, situada en Nairobi, también sirve como centro regional de servicios dedicado a prestar apoyo a iniciativas intrarregionales y también se encarga de los estados insulares del Océano Índico. Este centro regional de África Oriental es vital en el suministro de apoyo operacional descentralizado para cuestiones transversales y facilita las consultas y el diálogo con los donantes. La oficina regional se ha estructurado y reforzado para dotarla de suficiente capacidad administrativa y operacional descentralizada, al tiempo que se evita que se convierta en otro nivel administrativo entre las oficinas en los países y la Sede del FIDA. Las donaciones en apoyo de esferas políticas temáticas se están administrando desde Nairobi, lo que contribuye al establecimiento de asociaciones para el desarrollo agrícola y rural y a la ampliación del programa y el diálogo sobre políticas con las comunidades económicas regionales de África Oriental y Meridional. Entre las iniciativas de las que ahora se ocupa la oficina figuran la administración de los préstamos y donaciones para todos los países de la región, y algunos funcionarios se encargan de determinadas temáticas, como el género, la gestión de los conocimientos y las cuestiones relativas a la tierra. Las funciones de apoyo técnico y operacional a nivel regional e institucional están vinculadas y su marco de rendición de cuentas es más claro.
25. **Enseñanzas extraídas hasta la fecha.** El FIDA sigue acumulando una experiencia valiosa en lo que atañe a la eficacia relativa de las oficinas en los países dirigidas por un GPP o por un oficial nacional. Según los datos empíricos reunidos, el modelo de oficina dirigida por un GPP arroja resultados mejores a la hora de emprender diálogos sobre políticas y de acelerar la ejecución inmediatamente después de la aprobación del proyecto, especialmente en países con programas de mayor envergadura. En cuanto a las asociaciones, hay ejemplos de oficinas en los países dirigidas por GPP que también han asumido responsabilidades institucionales más amplias distintas de la gestión del programa en el país y han entablado una relación más estrecha con el gobierno y los asociados donantes.
26. Aunque el enfoque general aplicable a los centros subregionales de servicios y las estrategias conexas están en plena evolución, la experiencia adquirida apunta a que las oficinas regionales o subregionales que suministran servicios de gestión financiera de la División de Servicios Financieros y del Contralor pueden reducir el costo de viajes y consultores, facilitar una prestación de servicios más eficaz y mejorar los conocimientos y la comunicación. No obstante, este modelo requiere un equipo con experiencia y familiarizado con los procedimientos y prácticas del FIDA que rinda cuentas directamente al jefe de equipo en la Sede, para garantizar así las normas de calidad. Los centros subregionales también podrían revelarse una forma eficaz en función del costo de proporcionar apoyo en materia de supervisión, ejecución y diseño y de obtener mejoras en las tareas de supervisión y en el

cumplimiento de los requisitos fiduciarios. Hay que poner de relieve que los centros subregionales funcionan básicamente como centros de servicios para los programas en los países y que no actúan de ningún modo como un nivel administrativo entre la Sede y las oficinas en los países.

27. **Criterios de selección para determinar si se destaca a un GPP.** A la hora de elegir un modelo concreto para un determinado país, la dirección del FIDA se guiará siempre por la consideración de que el principal cometido de las oficinas en los países es contribuir directamente a los programas en los países. En vista de ello, y tomando como base las enseñanzas extraídas, la dirección del FIDA aplicará los siguientes criterios rectores para optar por el modelo de GPP destacado en los países allí donde:
- (a) los programas en los países sean de tamaño relativamente grande;
  - (b) sea más necesario y oportuno entablar un diálogo sobre políticas acerca de las cuestiones relacionadas con la reducción de la pobreza rural y el desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones;
  - (c) las instituciones y los resultados de las actividades de desarrollo den muestras de debilidad, o donde se esté produciendo o se acabe de producir un conflicto;
  - (d) exista un mayor potencial para el establecimiento de asociaciones, la movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural y el desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones;
  - (e) se necesiten cada vez más otros instrumentos de índole no crediticia, como herramientas para la gestión de los conocimientos y la prestación de apoyo a una gama más amplia de interesados, en particular las organizaciones de agricultores y otras organizaciones de la sociedad civil, y
  - (f) las oficinas en los países presten servicios a varios países.
28. Para seleccionar un determinado modelo de oficina en el país, la dirección del FIDA tendrá en cuenta, además de los criterios anteriores, las necesidades manifestadas por el gobierno anfitrión interesado.
29. Si bien es cierto que conviene clasificar las oficinas en los países según un modelo concreto, la dirección del FIDA adoptará un enfoque flexible en el establecimiento y administración de estas oficinas.
30. La política de limitar a dos el número de oficinas regionales o subregionales, que fue aprobada por la Junta en 2011, se mantendrá hasta 2015, año en que la dirección del FIDA realizará un examen de gestión detallado sobre esta cuestión y lo presentará a la Junta Ejecutiva.

#### **D. Estrategia de salida**

31. Con la aprobación de la política y estrategia de presencia en los países, la Junta Ejecutiva adoptó el principio operativo de cerrar las oficinas que hubieran perdido pertinencia con respecto al programa en el país. Este principio está estrechamente relacionado con el enfoque básico de que el cometido principal de esas oficinas es contribuir directamente al programa en el país. Por lo tanto, una vez que un programa en el país ya no requiera la existencia de una oficina en el país o esa necesidad se reduzca drásticamente, la oficina en el país perderá su pertinencia y se cerrará. Desde el punto de vista operativo esta práctica comportará grandes cambios en los distintos indicadores que se utilizaron en un primer momento para seleccionar los países en los que abrir oficinas. Estos indicadores, como el nivel de dependencia de la agricultura o la magnitud de la población rural, o incluso la extensión de la pobreza, cambian con el paso del tiempo. Variables como la existencia de un entorno normativo propicio al medio rural también pueden cambiar en un plazo relativamente corto. De forma análoga, puede darse el caso

de que algunos países en los que el FIDA ha establecido una de sus oficinas estén más cerca de eliminar la pobreza rural, de forma que puedan alcanzar ese objetivo en un plazo relativamente corto al final del cual la oficina del FIDA dejará de ser necesaria.

32. También cabe la posibilidad de que haya que cerrar temporalmente alguna de las oficinas del FIDA en los países por razones de seguridad. Para decidir el cierre temporal o la reapertura de una oficina por esta razón, el FIDA se dejará asesorar y guiar por el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Con arreglo al compromiso del FIDA de prestar asistencia a los países frágiles o que obtienen resultados deficientes, el Fondo determinará cuál es la modalidad de funcionamiento más adecuada para asegurarse de que el programa reciba un apoyo eficaz garantizando al mismo tiempo la seguridad del personal del FIDA.
33. La dirección del FIDA propone que no se rebase el límite máximo propuesto de 50 oficinas en los países fijado para el período que finaliza en 2015. Al elegir nuevos países en donde abrir oficinas, la dirección del FIDA utilizará los procesos y criterios que se exponen detalladamente en los párrafos 17 y 18 del presente documento.
34. La dirección del FIDA notificará a la Junta Ejecutiva el cierre de oficinas o la apertura de otras nuevas en el marco del programa de trabajo y presupuesto anuales.

## V. Propuesta para ampliar la instalación de oficinas del FIDA a nuevos países y consecuencias en cuanto a los costos

35. **Propuesta para ampliar el establecimiento de oficinas del FIDA a nuevos países.** La dirección, al realizar el examen de la estrategia de presencia en los países observó que la expansión de la cartera en curso del FIDA había hecho aumentar la necesidad de oficinas en los países. El incremento de esa cartera se debió al aumento de la concesión de préstamos en 2010-2013 y se necesita aumentar la presencia del FIDA en los países para cubrir el mayor número de países que tienen programas relativamente importantes. Dada la importancia que el FIDA asigna a atender países en situaciones posteriores a un conflicto o cuyos marcos institucionales y de políticas sean deficientes, en la ampliación de la presencia en los países se asignará prioridad a los países de esas características.
36. A fin de seleccionar los países donde establecer las oficinas en los países, la dirección del FIDA calculó las puntuaciones de cada uno de los Estados miembros que reunían las condiciones utilizando las últimas cifras disponibles. La puntuación compuesta de cada país se obtuvo aplicando las siguientes ponderaciones a los criterios operacionales que se indican en los párrafos 17 y 18.

Tamaño de la cartera	50%
Valor agrícola agregado	15%
Ingreso nacional bruto inversamente proporcional al ingreso nacional per cápita	15%
Tamaño de la población rural	10%
Índice de asignación de recursos de la AIF	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

37. El índice compuesto se complementó debidamente tomando en consideración el estado de fragilidad de cada país, para lo cual se utilizó la lista de Estados frágiles del FIDA. Dicha lista se compiló combinando las listas de países determinados por los bancos multilaterales de desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
38. Las puntuaciones obtenidas de ese modo se presentan en el anexo VII. Sobre la base de esos resultados, la dirección del FIDA propone que se añada un máximo de 10 oficinas adicionales en los países durante el período 2014-2015. De esas oficinas, 9 se indican en este documento, y una de ellas se determinará en una fecha posterior. Las nuevas oficinas en los países, junto con el número total de oficinas en los países por región, se presentan en el cuadro 1 con la justificación oportuna correspondiente a cada una de las oficinas.

Cuadro 1

**Lista de oficinas en los países adicionales propuestas para el período 2014-2015**

<i>Región/país</i>	<i>Número actual de oficinas en los países</i>	<i>Nuevas oficinas del FIDA en los países propuestas para 2014-15</i>	<i>Número total de oficinas del FIDA en los países para 2015</i>	<i>Justificación para la selección del país</i>
<b>Asia y el Pacífico</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	
1 Afganistán	El Afganistán, que cuenta con unos ingresos nacionales per cápita bajos, escasa capacidad institucional y un volumen de inversiones del FIDA relativamente alto, tiene una de las puntuaciones compuestas más altas de entre los países que todavía no están cubiertos por ninguna oficina en el país. Además de eso, se trata de un Estado frágil.			
2 Myanmar	Myanmar tiene un gran porcentaje de población rural, unos ingresos nacionales per cápita bajos y una asignación con arreglo al PBAAS relativamente alta. No se dispone de una puntuación relativa a la capacidad institucional pero puede asumirse que dicha capacidad es baja. El FIDA está retomando sus operaciones en Myanmar tras un largo período de ausencia y se prevé una curva de aprendizaje pronunciada. Por lo tanto, una oficina en el país sería necesaria.			
<b>África Oriental y Meridional</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	
<b>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	
3 Kirguistán/Tayikistán	La cartera combinada tiene una calificación compuesta de 2 entre los países que todavía no están cubiertos por ninguna oficina en el país. Además, el FIDA considera a Kirguistán como un Estado frágil (de conformidad con la definición de la OCDE).			
4 Marruecos	Marruecos ocupa un lugar destacado entre los países que todavía no están cubiertos por ninguna oficina en el país y está calificado en el puesto 31 de toda la cartera, sobre todo por el tamaño de la cartera y por un valor agrícola agregado relativamente alto.			
5 Turquía	Turquía tiene una puntuación compuesta relativamente alta y, por lo tanto, cumple los criterios aprobados por la Junta. Además, los proyectos que el FIDA tiene en marcha en Turquía se ubican en la zona oriental del país, menos adelantada, donde habita una minoría étnica.			
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
6 Colombia	Colombia ocupa uno de los lugares más destacados de entre los países que todavía no están cubiertos por ninguna oficina en el país de la región de LAC. Aunque desde el punto de vista técnico no se considera un Estado frágil, el país tiene un porcentaje de población rural alto, muestra indicios de los conflictos que han tenido lugar en el pasado en ciertas zonas y tiene una asignación del FIDA relativamente alta.			
<b>África Occidental y Central</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	
7 Liberia	Los tres países propuestos por la WCA tienen una cartera de tamaño medio y cumplen claramente los criterios aprobados por la Junta. La renta nacional bruta de Liberia es muy baja y, además el país depende en gran medida de la agricultura. El FIDA tiene clasificados a los tres países como frágiles, al igual que los demás bancos multilaterales de desarrollo.			
8 Côte d'Ivoire				
9 Chad				
10 Pendiente de decisión	Se presentará en una fecha posterior a la Junta para su aprobación.			
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	

39. **Modelo de oficina en el país.** De las 9 nuevas oficinas en los países propuestas, todas estarán dirigidas por oficiales nacionales contratados localmente, por lo menos durante los primeros años. Es probable que la oficina que todavía queda por determinar también esté dirigida por un oficial nacional de contratación local. Sin embargo, puede que en 2014 y 2015 sea necesario destacar a gerentes de programas en los países adicionales a las 21 oficinas ya establecidas que en la actualidad están dirigidas por personal de contratación local en vista del aumento del tamaño del programa, la necesidad de realizar determinadas actividades como el diálogo sobre políticas, la gestión de conocimientos y la creación de asociaciones; o la necesidad de dirigir las oficinas que supervisan múltiples países o programas en los países que están saliendo de un conflicto. La dirección del FIDA limitará el **número de GPP destacados sobre el terreno a un máximo de la mitad del total de oficinas en los países con el fin de que sea posible realizar una rotación equilibrada de GPP entre la Sede y el terreno.**
40. En las oficinas en los países propuestas, los oficiales nacionales estarán apoyados por personal de apoyo contratado a tiempo parcial y cuyo tiempo se repartirá con el organismo de acogida. Por el momento, el aumento de personal en estas nuevas oficinas no será superior a 20 personas.
41. **Consecuencias en cuanto a los costos.** Desde hace poco tiempo, el Departamento de Administración de Programas (PMD) ha podido mejorar la relación entre personal del cuadro orgánico y personal del cuadro de servicios generales mediante la limitación y reducción del número de miembros del personal de servicios generales en la Sede, a pesar de que ha aumentado el número de miembros del personal del cuadro orgánico que se dedican a la supervisión directa de proyectos. Una parte importante de los costos relacionados con el aumento de personal quedará compensada por el ahorro que supondrá contratar a menos consultores, en particular los que se dedican a las tareas de apoyo a la supervisión y ejecución de los proyectos. Dado que el presupuesto para las oficinas en los países está completamente integrado en el presupuesto administrativo, el personal asignado a las oficinas en los países queda comprendido en el presupuesto anual total aprobado para el PMD. El establecimiento de nuevas oficinas generará algunos gastos no recurrentes que se han incluido en el plan de acción para mejorar la eficiencia institucional y que quedarán integrados en el presupuesto en 2014-2015.
42. **Perspectivas a largo plazo para la ampliación de la instalación de oficinas del FIDA a nuevos países.** Con la instalación de otras 10 oficinas, el número total de oficinas del FIDA en los países llegará a 50. Estas oficinas prestarán servicios a un conjunto de países a los que corresponde el 89 % de la población rural del mundo, el 70 % de todos los proyectos financiados por el FIDA, el 83 % del volumen total de financiación del FIDA y el 79 % del nivel indicativo de asignaciones con arreglo al PBAS previsto para 2013-2015. Lo esencial es que con sus 50 oficinas en los países el FIDA podrá prestar servicios a una gran parte de la población rural pobre y a sus propios proyectos, lo que significa que no se propondrá la apertura de nuevas oficinas en los países en un futuro próximo. Esto no significa que no vaya a ser necesario prestar servicios a otros países. Más bien todo lo contrario ya que, a causa del carácter evolutivo del programa del Fondo y de la variabilidad de las circunstancias en los países miembros prestatarios surgirá dicha necesidad.

## **VI. Relación entre las oficinas del FIDA en los países y la sede**

43. Si bien las oficinas del FIDA en los países tienen funciones de representación, tal como se describe en los párrafos 19 a 25, su principal responsabilidad es proporcionar el apoyo programático a las operaciones del FIDA en el país o países que las oficinas tengan asignados. El modelo de oficinas del FIDA en los países es distinto del de otras instituciones financieras internacionales (IFI) por lo que

respecta a la estructura general de las oficinas, cuyo tamaño se mantiene pequeño de forma deliberada y que sólo cuentan con una dotación limitada de personal. La orientación y el apoyo a estas entidades por lo que se refiere a los programas en los países seguirá procediendo de la división regional que corresponda, y por lo que se refiere a cuestiones temáticas o técnicas procederá de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas.

### **A. Delegación de facultades**

44. La relación entre las oficinas en los países y la Sede ha ido evolucionando con el tiempo. Un número considerable de tareas que desempeñaban las oficinas en los países se llevaban a cabo en virtud de las facultades que los GPP delegaban a los OPP que dirigían las oficinas. Cuando las oficinas en los países estaban dirigidas por GPP destacados en la oficina correspondiente, la delegación de facultades quedaba mucho más clara desde el principio, y estaba más normalizada, ya que el GPP destacado en la oficina mantenía las mismas facultades que le correspondían en la Sede. Los distintos niveles de facultades han sido codificados y las que actualmente corresponden a las distintas categorías se presentan en el anexo VIII.
45. El nivel considerable de facultades ya delegadas se complementará con delegaciones específicas para realizar actividades aprobadas en el marco del plan operativo anual (POA). En estos planes anuales se determinan las actividades que deberán desempeñar las oficinas en los países y las facultades en materia financiera para efectuar los gastos correspondientes se delegarán a las oficinas en los países.

### **B. Dependencia de Apoyo sobre el Terreno**

46. Para responder al incremento de la presencia del FIDA sobre el terreno y a la necesidad de seguir descentralizando las actividades, el Departamento de Servicios Institucionales (CSD) ha reforzado el actual mecanismo de apoyo a las oficinas en los países mediante la creación de la Dependencia de Apoyo sobre el Terreno (FSU) dentro del propio departamento. La FSU supone un enfoque más estructurado para apoyar mejor las actividades del FIDA sobre el terreno ya que presenta un "servicio centralizado de gestiones" que se encarga de la gestión de las cuestiones administrativas y de seguridad relacionadas con todas las actividades del FIDA sobre el terreno. Esto abarca las funciones de seguridad sobre el terreno, la capacitación en materia de seguridad sobre el terreno, el cumplimiento de las normas de seguridad en los viajes del personal del FIDA, la administración general, los recursos humanos, la tecnología de la información, los acuerdos sobre el nivel de los servicios con los organismos de acogida, los acuerdos con el país anfitrión, el proceso de acreditación y las prerrogativas. La FSU colabora estrechamente con las divisiones técnicas responsables y coordina con ellas las medidas de apoyo, asegurándose al mismo tiempo que la responsabilidad sustantiva recaiga en las divisiones regionales correspondientes.

### **C. Representantes del FIDA**

47. Los representantes<sup>2</sup> del FIDA, en su calidad de representantes del Presidente en el país donde están acreditados, establecen y mantienen relaciones con el gobierno y otras instituciones del país. Estos representantes, en el marco del programa regional y la dotación presupuestaria, orientan al personal en lo relativo a las prioridades de la asistencia para el país y a cuestiones de políticas, seguridad y administración general. Los representantes rinden cuentas directamente al director de la división regional.
48. La función de los representantes del FIDA se está ampliando y abarca cada vez más responsabilidades en materia de diseño y supervisión de proyectos, relaciones con el equipo de las Naciones Unidas en el país, participación en el Grupo de Gestión de la Seguridad y actividades de gestión de mayor nivel. En este contexto,

---

<sup>2</sup> Las oficinas del FIDA en los países pueden estar dirigidas por un representante del FIDA o un GPP.



la delegación de facultades que se otorga a los representantes del FIDA se está revisando en el marco de un examen más amplio de la estructura de la organización.

49. Actualmente la FSU y el PMD están reconsiderando el proceso de selección de los representantes del FIDA. Se elaborará una lista de posibles representantes mediante anuncios periódicos de vacantes a nivel interno y externo, a los que seguirá un proceso de selección riguroso en que se evaluará la idoneidad del candidato a nivel técnico, interpersonal y de gestión. Los candidatos seleccionados se incluirán en una lista que estará administrada por la División de Recursos Humanos (HRD) en estrecha colaboración con la FSU. Cuando un puesto de representante del FIDA quede vacante, se seleccionará a un candidato de los que figuran en la lista mediante entrevistas con miembros del personal directivo superior y el Presidente. El nombramiento de representantes del FIDA requerirá la aprobación del Presidente.

#### **D. Comunicaciones entre las oficinas del FIDA en los países y la Sede**

50. Debido al funcionamiento cada vez más descentralizado, actualmente es necesario que el FIDA introduzca un sistema de comunicaciones que garantice la coherencia en la planificación y ejecución de las operaciones así como la aplicación uniforme de las políticas y los procedimientos institucionales en las distintas entidades. La dirección del FIDA, consciente de que un funcionamiento descentralizado puede crear situaciones de carencia en materia de comunicaciones, anquilosamiento de los conocimientos y falta de procedimientos comunes de respuesta institucional comunes, ha instaurado lo siguiente:
- (a) orientación de forma sistemática para todos los miembros del personal de las oficinas del FIDA en los países al incorporarse a sus funciones;
  - (b) capacitación periódica del personal en los países sobre actividades fundamentales como el diseño y la supervisión de proyectos;
  - (c) celebración anual de talleres regionales de planificación y examen;
  - (d) intensa participación del personal en los países en las misiones de diseño, supervisión y examen financiero de los proyectos;
  - (e) participación de los miembros importantes del personal de las oficinas en los países en los procesos relativos a los proyectos que tienen lugar en la Sede, incluidas algunas reuniones de la Junta Ejecutiva, y
  - (f) establecimiento de comunicaciones por vídeo con todas las reuniones importantes en la sede que requieran relación entre el personal, como reuniones en ayuntamientos, reuniones de examen de la cartera, seminarios pertinentes, etc.
51. El Fondo reconoce el valor que unas comunicaciones internas eficaces tienen para una organización cuyas operaciones van adquiriendo un carácter cada vez más mundial y que trabaja para mejorar sus prácticas de comunicación interna con el fin de mejorar la eficiencia de sus operaciones y reunir un equipo mundial, dedicando en todo ello una atención especial a la inclusión de las oficinas en los países. El FIDA también procura que el conocimiento de su labor y la familiaridad con su misión lleguen a un público más amplio. Las oficinas del FIDA en los países, que son la cara y la voz de la organización en los países, desempeñan una función vital a la hora de dar vida a la identidad institucional del FIDA. Serán unos agentes fundamentales en el empeño por reforzar la identidad y el perfil del FIDA. El Fondo está elaborando un programa intensivo de capacitación en materia de comunicaciones e intercambio de conocimientos, y también está preparando nuevos instrumentos de comunicación para permitir que el personal de las oficinas en los países y las divisiones regionales puedan comunicarse más eficazmente y

apoyar sus relaciones de asociación, sus iniciativas de movilización de recursos y de promoción, sus actividades de gestión de los conocimientos y sus objetivos en materia de diálogo sobre políticas en los países donde opera el FIDA y a nivel regional.

52. Además, el FIDA se ha comprometido a garantizar un acceso fiable a Internet y a otros medios de comunicación, y ha puesto en marcha una iniciativa de conexión a Internet para las oficinas en los países (párrafo 49).

## **VII. Inversión en las oficinas del FIDA en los países**

53. En el marco de la política de presencia en los países, el FIDA ha asumido el compromiso de aplicar, entre otros, los principios de: i) establecer sus oficinas con arreglo a acuerdos de acogida concertados con organismos de las Naciones Unidas o IFI, y ii) cerrar las oficinas que hayan perdido pertinencia con respecto al programa en el país. En principio esto significa que el FIDA no haría inversiones importantes en el establecimiento de sus propios locales. No obstante, hay costos no recurrentes que deben asumirse al establecer y administrar oficinas en los países, y se propone que estos costos se cubran con fondos de la asignación total del plan de acción para mejorar la eficiencia del FIDA.

### **A. Iniciativa de conexión a Internet para las oficinas del FIDA en los países**

54. Debido principalmente a que las oficinas del FIDA en los países están acogidas en otras organizaciones, pero también a que esas oficinas pasaron rápidamente de iniciativas piloto a servicios operacionales, no se ha atendido debidamente la cuestión de instalar en ellas la infraestructura necesaria para las tecnologías de la información y las comunicaciones. Como resultado de ello, las oficinas en los países han dependido de disposiciones *ad hoc* por lo que se refiere al acceso a Internet, conectividad de la red, equipo de tecnologías de la información y las comunicaciones y apoyo técnico en esa esfera, con niveles variables de resultados y satisfacción de los clientes.
55. La conectividad entre las oficinas en los países y la Sede del FIDA es una cuestión especialmente crítica, tanto por lo que se refiere a la disponibilidad de ancho de banda como a la fiabilidad del servicio, lo que en muchos casos impide que el personal de las oficinas en los países pueda acceder eficazmente a aplicaciones del FIDA y a otros servicios de tecnología de la información y las comunicaciones del Fondo. Por consiguiente es extremadamente importante que se aplique una solución que permita optimizar la disponibilidad y el funcionamiento de las conexiones entre todas las oficinas en los países y la Sede y minimizar el riesgo de discontinuidad del servicio de tecnologías de la información, una situación que causa interrupciones muy perjudiciales de las operaciones.
56. El Grupo de coordinación de la presencia en los países ha aprobado un proyecto que abordará esta cuestión ampliando su red de área extendida (WAN) para vincular a las oficinas en los países de todo el mundo. La WAN proporcionará conectividad eficaz en función de los costos y soluciones poco costosas que permitirán a las oficinas en los países formar parte de la red del FIDA, que se administra a nivel central y recibe el apoyo de asociados en materia de TIC y telecomunicaciones. La fase piloto de este proyecto, en la que participa una oficina en los países de cada división regional, ya se está ejecutando.

### **B. Planificación descentralizada de los recursos institucionales**

57. El FIDA sigue adelante con el proceso de integración de su plataforma básica, es decir, el programa informático Oracle's PeopleSoft para la planificación de los recursos institucionales. Esta planificación está principalmente centrada en la Sede y las oficinas en los países no están configuradas para utilizar ese programa para sus propias tareas administrativas (presupuesto, adquisiciones, etc.). Estas oficinas

dependen de los organismos de acogida por lo que se refiere al suministro de servicios administrativos, un suministro que se formaliza mediante acuerdos sobre el nivel de los servicios. A medida que el FIDA va adquiriendo más experiencia sobre el terreno, se ha evidenciado que hay que seguir adelante con la planificación de los recursos institucionales pensando en su descentralización, de modo que el personal sobre el terreno pueda empezar a administrar mejor los recursos presupuestarios asignados a las oficinas en los países y dependa menos del organismo de acogida para cuestiones de apoyo administrativo. Un grupo de trabajo de la FSU inició un proyecto de revisión de los flujos de trabajo, y en el presupuesto de 2014 se formulará una solicitud de gastos de capital para una iniciativa piloto de modo que se puedan estudiar los resultados de ese proceder antes de aplicarlo plenamente. La planificación de los recursos institucionales debe instaurar un entorno propicio para apoyar el incremento del número de oficinas en los países.

## **VIII. Marco de seguimiento para las oficinas en los países**

58. En vista de que las oficinas en los países son entidades en evolución y de la necesidad de aprendizaje a nivel institucional y de medidas de seguimiento de los productos, los efectos directos y los costos, el FIDA seguirá reforzando los sistemas de examen y seguimiento de sus oficinas en los países en el marco de la orientación general que proporcionen los directores regionales. Las oficinas en los países se encargarán, de manera ininterrumpida, de asegurarse de que se cumplen los procedimientos administrativos, programáticos y de seguridad del FIDA. Para los informes sobre cuestiones administrativas y de la cartera se seguirá el flujo de trabajo institucional establecido (exámenes de los resultados, informes financieros trimestrales, etc.).
59. Los indicadores básicos para el seguimiento del desempeño de las oficinas del FIDA en los países por lo que se refiere a la gestión de programas y al desempeño de la sede del FIDA en la gestión de las oficinas en los países se presentan en el anexo IX.

## **IX. Recomendaciones y próximas medidas**

60. En el marco de la Política del FIDA de presencia en los países, aprobada por la Junta en 2011, se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe una estrategia de presencia en los países actualizada para 2014-2015, que incluya lo siguiente:
  - (a) el mantenimiento de: i) los criterios vigentes para abrir oficinas en los países tal como se indica en los párrafos 17-18; ii) los criterios vigentes de selección de los distintos modelos de oficina en el país (párrafos 19-25), y iii) la estrategia de salida vigente para las oficinas en los países (párrafos 26-29);
  - (b) el establecimiento de un máximo de 10 oficinas adicionales en los países que se determinarán con arreglo a los criterios de selección aprobados por la Junta Ejecutiva (párrafos 30-33), y
  - (c) un acuerdo sobre los países en los que se establecerán 9 de las nuevas oficinas en los países (enumerados en el cuadro 1 del párrafo 33); la décima se decidirá en una fecha posterior de conformidad con la Junta Ejecutiva.
61. La dirección del FIDA informará sobre los progresos realizados en el establecimiento de nuevas oficinas en los países o en el cierre de las ya existentes como parte del plan operativo anual presentado a la aprobación de la Junta Ejecutiva.

## Oficinas del FIDA en los países por región y año de aprobación

<i>Región</i>	<i>País</i>	<i>Año de aprobación</i>
APR	Bangladesh	2011
	China	2003
	Filipinas	2009
	India	2003
	Indonesia	2011
	Nepal	2008
	Pakistán	2008
	República Democrática Popular Lao	2012
	Sri Lanka	2008
	Viet Nam	2004
<b>Total APR</b>		<b>10</b>
ESA	Burundi	2012
	Etiopía	2004
	Kenya	2008
	Madagascar	2008
	Malawi	2011
	Mozambique	2008
	República Unida de Tanzania	2003
	Rwanda	2008
	Uganda	2008
	Zambia	2009
<b>Total ESA</b>		<b>10</b>
LAC	Bolivia (Estado Plurinacional de)	2008
	Brasil	2008
	Guatemala	2011
	Haití	2004
	Panamá	antes de 2003
	Perú	antes de 2004
<b>Total LAC</b>		<b>6</b>
NEN	Egipto	2004
	Sudán	2003
	Yemen	2003
<b>Total NEN</b>		<b>3</b>
WCA	Benin	2012
	Burkina Faso	2008
	Camerún	2009
	Ghana	2008
	Guinea	2008
	Malí	2011
	Níger	2014
	Nigeria	2004
	República Democrática del Congo	2003
	Senegal	2003
Sierra Leona	2013	
<b>Total WCA</b>		<b>11</b>
<b>Total del FIDA</b>		<b>40</b>

## Gerentes de los programas en los países destacados por división regional

<i>Región</i>	<i>País</i>	<i>GPP destacados</i>	<i>Fecha de efectividad</i>	<i>Plan para destacar personal sobre el terreno</i>	<i>Fecha provisional</i>
APR	Bangladesh				
	China				
	Filipinas				
	India			Nigel Brett	Q1 2014
	Indonesia			Ron Hartman	Q1 2014
	Nepal				
	Pakistán				
	República Democrática Popular Lao	Stefania Dina	1 jun. 2012 – presente		
	Sri Lanka				
ESA	Viet Nam	Henning Pedersen Atsuko Toda	1 jun. 2012 – presente 8 nov. 2008 – 10 feb. 2012		
	Burundi	Hamed Haidara	17 dic. 2012 – 31 dic. 2013		
	Etiopía	Robson Mutandi	1 jun. 2010 – presente		
	Kenya (oficina regional)	Nadine Gbossa Samuel Eremie	15 feb. 2013 – presente 1 jun. 2013 – 1 jul. 2012		
	Madagascar				
	Malawi				
	Mozambique				
	República Unida de Tanzania	John Gicharu Samuel Eremie	1 jul. 2010 – 1 sep. 2012 1 oct. 2008 – 1 ene. 2010	Francisco Pichón	31 ene. 2014
	Rwanda				
LAC	Uganda				
	Zambia	Abla Benhammouche	1 ago. 2013 – presente		
	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Jaana Keitaanranta	5 mar. 2012 – presente		
	Brasil				
	Guatemala	Joaquín Lozano Glayson Santos	15 mayo 2012 – presente 10 feb. 2013 – presente		
	Haití	Esther Kasalu-Coffin	1 mar. 2013 – presente		
NEN	Panamá	Jaana Keitaanranta	1 nov. 2002 – 1 feb. 2012		
	Perú	SRC <sup>a</sup> /CPM Jesús Quintana	1 feb. 2013 – presente	Vacante	Q1 2014
	Egipto				
WCA	Sudán	Hani Elsadani Rasha Omar	2 feb. 2013 – presente 11 nov. 2009 – 31 dic. 2011		
	Yemen				
	Benin				
WCA	Burkina Faso				
	Camerún	Bernard Hien Nadine Gbossa	1 jul. 2013 – presente 1 ene. 2011 – 14 feb. 2013		
	Congo/Niger	Bernard Hien	16 ene. 2011 – 30 jun. 2013		
	Ghana	Ulac Demirag Aissa Toure	1 feb. 2011 – presente 18 jul. 2011 – 31 ago. 2013		
	Guinea				
	Mali				
	Nigeria	Atsuko Toda	1 mayo 2012 – presente		
	República Democrática del Congo	Rasha Omar	1 ene. 2012 – presente		
	Senegal	Luyaku Nsimpati	15 mar. 2013 – presente		
	Sierra Leona				

<sup>a</sup> SRC: Coordinador subregional

<sup>b</sup> Esta oficina se cerrará

## Estado de los acuerdos con el país anfitrión al 1 de octubre de 2013

Región	País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Concluido	Proyecto de acuerdo	Nota verbal enviada	Total
APR	Bangladesh								1		1
APR	China								1		1
APR	Filipinas								1		1
APR	India								1		1
APR	Indonesia								1		1
APR	Nepal								1		1
APR	Pakistán								1		1
APR	República Democrática Popular Lao					1					1
APR	Sri Lanka								1		1
APR	Viet Nam	1						2			2
<b>Total APR</b>		<b>1</b>				<b>1</b>		<b>2</b>	<b>8</b>		<b>10</b>
ESA	Burundi					1		1			1
ESA	Etiopía			1				1			1
ESA	Kenya		1					1			1
ESA	Madagascar						1	1			1
ESA	Malawi				1			1			1
ESA	Mozambique				1			1			1
ESA	República Unida de Tanzania	1						1			1
ESA	Rwanda			1				1			1
ESA	Uganda				1			1			1
ESA	Zambia			1				1			1
<b>Total ESA</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>			<b>10</b>
LAC	Bolivia (Estado Plurinacional de)								1		1
LAC	Brasil								1		1
LAC	Guatemala								1		1
LAC	Haití									1	1
LAC	Panamá		1					1			1
LAC	Perú					1		1			1
<b>Total LAC</b>			<b>1</b>			<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
NEN	Egipto				1			1			1
NEN	Sudán								1		1
NEN	Yemen									1	1
<b>Total NEN</b>					<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
WCA	Benin								1		1
WCA	Burkina Faso								1		1
WCA	Camerún				1			1			1
WCA	Ghana			1				1			1
WCA	Guinea				1			1			1
WCA	Mali					1		1			1
WCA	Niger								1		1
WCA	Nigeria					1		1			1
WCA	República Democrática del Congo				1			1			1
WCA	Senegal				1			1			1
WCA	Sierra Leona					1		1			1
<b>Total WCA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		<b>9</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
<b>Total general</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>		<b>23</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

## Estado de los acuerdos de prestación de servicios con los organismos de acogida al 1 de octubre de 2013

Región	País	Organismo anfitrión					Proceso todavía por iniciar	Total
		FAO	Instituto Internacional de Investigaciones Ganaderas (IIIG)	PNUD	UNON	PMA		
APR	Bangladesh					1		1
APR	China					1		1
APR	Filipinas			1				1
APR	India					1		1
APR	Indonesia						1	1
APR	Nepal					1		1
APR	Pakistán	1						1
APR	República Democrática Popular Lao			1				1
APR	Sri Lanka						1	1
APR	Viet Nam			1				1
<b>Total APR</b>		<b>1</b>		<b>3</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
ESA	Burundi			1				1
ESA	Etiopía		1					1
ESA	Kenya				1			1
ESA	Madagascar	1						1
ESA	Malawi			1				1
ESA	Mozambique	1						1
ESA	República Unida de Tanzania	1						1
ESA	Rwanda	1						1
ESA	Uganda			1				1
ESA	Zambia					1		1
<b>Total ESA</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
LAC	Bolivia (Estado Plurinacional de)	1						1
LAC	Brasil			1				1
LAC	Guatemala			1				1
LAC	Haití			1				1
LAC	Panamá			1				1
LAC	Perú			1				1
<b>Total LAC</b>		<b>1</b>		<b>5</b>			<b>0</b>	<b>6</b>
NEN	Egipto			1				1
NEN	Sudán			1				1
NEN	Yemen	1						1
<b>Total NEN</b>		<b>1</b>		<b>2</b>			<b>0</b>	<b>3</b>
WCA	Benin						1	1
WCA	Burkina Faso			1				1
WCA	Camerún			1				1
WCA	Ghana			1				1
WCA	Guinea			1				1
WCA	Malí			1				1
WCA	Níger					1		1
WCA	Nigeria			1				1
WCA	República Democrática del Congo			1				1
WCA	Senegal			1				1
WCA	Sierra Leona	1						1
<b>Total WCA</b>		<b>1</b>		<b>8</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>Total general</b>		<b>8</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>40</b>

## **Extractos de las evaluaciones de los programas en los países**

### **Malí (77º período de sesiones del Comité de Evaluación, junio de 2013)**

- La oficina en el país solo ha estado abierta desde 2012. En la EPP se indica que la medida de haberla establecido ayudará en la transición a un enfoque programático y que a través de ella se pueden lograr mejoras en el intercambio de conocimientos con los asociados. La apertura de la oficina del FIDA en el país en Bamako debería alentar el intercambio de conocimientos, incluidos los relativos a iniciativas de desarrollo distintas de las que apoya el FIDA (EC 2013/77/W.P.6, párrafo 20 sobre las actividades no crediticias).
- La mejora del apoyo a la ejecución a través de la supervisión directa y las oficinas en los países permitirá facilitar el paso de un enfoque basado en los proyectos a un enfoque programático en cuyo marco las distintas actividades financiadas mediante préstamos y donaciones se vincularán y coordinarán (párrafo 22).

### **Uganda (abril de 2013)**

- Sobre el aumento de la influencia del FIDA en el diálogo sobre políticas se señala que desde el punto de vista del Gobierno y según la evaluación del Ministerio de Finanzas, Planificación y Desarrollo Económico, la influencia del FIDA en cuestiones de política podría aumentar si la oficina en el país se reforzara con profesionales con la experiencia adecuada y se delegarán más facultades a esa oficina (párrafo 203).
- Por lo que se refiere al establecimiento de asociaciones y a los asociados se expone que durante el período 1997-1998 el FIDA empezó a pasar de seguir al Banco Mundial a ser un asociado más activo y que interviene más directamente. Ya en 1998 el FIDA empezó a ganar experiencia de forma piloto a través de la supervisión directa del Programa de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito y actualmente supervisa directamente todos los proyectos en curso financiados mediante préstamos excepto el Programa de Modernización Agrícola de un Área Específica, aunque en este proyecto el FIDA participa en el diálogo entre los donantes y el Gobierno. La intervención directa del FIDA se intensificó con el establecimiento de la oficina en el país en 2006 y el proceso de transición general hacia la supervisión directa a partir de 2007 (párrafo 180).
- En general, sobre el mayor conocimiento público en el país se afirma que el establecimiento de la oficina en el país en 2006 aumentó el conocimiento público del FIDA y siguió reforzando la participación del FIDA en los foros diálogo y de los socios en el desarrollo (párrafo 273).

### **Kenya (2011)**

- Se considera que en general ha mejorado la eficacia en lo relativo a la comprensión del contexto del país y el diálogo con los asociados, aunque algunos elementos de la oficina en el país deberían definirse. Gracias a la oficina del FIDA en Nairobi el Fondo ha podido comprender mejor la situación del país y entablar una mayor comunicación y diálogo con una serie de asociados. El Gobierno de Kenya, el personal de los proyectos y otras entidades aprecian enormemente la presencia física permanente del GPP en Nairobi.
- Sobre el refuerzo de las actividades de supervisión directa a través de la oficina en el país se afirma que la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, que lleva a cabo la oficina en el país, también parecen ser apreciados por los proyectos y por las entidades del gobierno central. Esta nueva disposición ha hecho posible combinar la verificación de los aspectos fiduciarios con apoyo técnico y metodológico a la ejecución, cuestiones que no eran evidentes cuando la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) se encargaba tanto de la administración de los préstamos como de la supervisión de los proyectos. La presencia del FIDA en el país y



su labor de supervisión directa y apoyo a la ejecución pueden considerarse como un conjunto de factores que crean sinergias y propician unas relaciones más estrechas y la transparencia (párrafo 161).

- En la EPP de Kenya también se afirma que el traslado del FIDA al complejo de las Naciones Unidas en Nairobi ayudará a que el Fondo sea más conocido y a establecer asociaciones con otros donantes.
- Sobre los beneficios que supone la oficina regional se declara que teniéndolo todo en cuenta en la EPP se considera que el establecimiento de la oficina regional de la División de África Oriental y Meridional (ESA), que es la primera que se establece en una de las cinco regiones geográficas que abarcan las operaciones del FIDA, es una loable iniciativa en la dirección correcta (párrafo 168).

### **Rwanda (2011)**

- En Rwanda las mejoras en la eficiencia se atribuyeron al paso a la supervisión directa y al establecimiento de la oficina en el país: las mejoras conseguidas en el período examinado reflejan tanto el aumento de la capacidad de los asociados rwandeses como la transición del FIDA al régimen de supervisión directa y apoyo a la ejecución, así como el establecimiento de una oficina en el país (párrafo 7 del resumen).
- Sobre el potencial de la oficina en el país para contribuir al diálogo sobre políticas, en la evaluación se expone que por razones relacionadas con las prácticas y la cultura institucionales, el FIDA siempre había aplicado los principios primero y segundo del diálogo sobre políticas (determinación de los componentes de los proyectos y asistencia técnica). Esto es comprensible porque anteriormente carecía de presencia en el país y se centraba exclusivamente en actividades a nivel de los proyectos (una cuestión que ya se había puesto de relieve en la EPP de 2005). Sin embargo, la situación está cambiando puesto que ahora el FIDA tiene una oficina en el país que ofrece otras oportunidades (que todavía hay que aprovechar).
- En cuanto a la participación del FIDA en la iniciativa "Una ONU" se afirma que a través de la oficina en el país el FIDA se ha convertido en un socio activo en el proceso de la iniciativa "Una ONU", un proceso que requiere tiempo y recursos para la participación en reuniones y las actividades de presentación de informes (párrafo 247).
- Sobre la mejora de la capacidad de responder adecuadamente (aunque el suministro de apoyo siga requiriendo mucho tiempo) se dice que el paso a la modalidad de supervisión directa y la apertura de una oficina en el país en Kigali han mejorado claramente la capacidad del FIDA para responder adecuadamente a los problemas de ejecución de los proyectos (párrafo 261).

### **Nepal (74º período de sesiones del Comité de Evaluación, noviembre de 2012)**

- En la evaluación se considera que la presencia en el país en Nepal es crucial, pero que los recursos asignados hasta ahora no son suficientes. Asimismo, en el párrafo 306 del documento EC 2012/74/W.P.5 (en la sección relativa a la asignación de recursos), se afirma que el coordinador nepalí del programa en el país ha venido aportando desde 2007 un nivel de presencia en el país que era muy necesario, pero con frecuencia se ve limitado por la falta de instalaciones de apoyo.

### **Jordania (72º período de sesiones del Comité de Evaluación, julio de 2012, ARRI 2012)**

- Aunque en Jordania no hay presencia en el país, en la EPP se sugiere que el progreso en materia de diálogo sobre políticas ha sido limitado y que los temas de ese diálogo eran demasiado ambiciosos, especialmente teniendo en cuenta la falta de una oficina en el país. El progreso en lo relativo al diálogo sobre políticas propuesto en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) ha sido

generalmente limitado. La lista de temas era demasiado ambiciosa en relación con la capacidad del FIDA de para entablar un diálogo ininterrumpido con el Gobierno, en particular sin tener presencia en el país (EC 2012/72/W.P.5, párrafo 268).

### **Ghana (71º período de sesiones del Comité de Evaluación, abril de 2012)**

- La evaluación inicial contenida en la EPP de Ghana fue positiva, pero no abarcaba una evaluación detallada de la oficina en el país (debido a que, tal como se indicó, hacía muy poco tiempo que la oficina estaba abierta cuando se realizó la evaluación), pero los miembros del Comité de Evaluación señalaron aportaciones muy positivas. El hecho de que no hubiera una oficina en el país hasta 2010 se consideraba una limitación. Unas disposiciones tradicionales de supervisión que son deficientes y la falta de una oficina del FIDA en el país (hasta 2010) hicieron que para el FIDA fuera difícil actuar de forma oportuna frente a problemas de ejecución (EC 2012/71/W.P.3, párrafo 7).
- Además, en la EEP se señala que habrá más oportunidades en materia de diálogo sobre políticas gracias a la oficina en el país recientemente abierta (párrafo 13). Anteriormente, debido a la falta de presencia del FIDA sobre el terreno, el diálogo sobre políticas debía llevarse a cabo a distancia y se veía limitado a los componentes de los proyectos o programas. No obstante, gracias al establecimiento de la oficina del FIDA en el país hay más oportunidades en ese sentido. La oficina en el país debería utilizarse para seguir promoviendo las actividades no crediticias. El FIDA debería aprovechar la oportunidad que presenta el hecho de tener una oficina en el país en Ghana y un GPP destacado al país para prestar más apoyo a su programa en el país, incluidas las actividades no crediticias.
- En el caso de Ghana, los miembros del Comité de Evaluación señalaron las contribuciones aportadas por la oficina sobre el terreno y se complacieron en observar que los donantes valoraban la capacidad de liderazgo del FIDA en los procesos de desarrollo en el país, y reconocieron que este resultado positivo no habría sido posible si no se hubiera establecido una oficina del FIDA en el país dirigida por un GPP destacado (párrafo 15 del Informe del Presidente del Comité de Evaluación sobre la visita a Ghana). Los miembros del Comité de Evaluación también elogiaron a la oficina en Ghana por su importante contribución al apoyar políticas públicas y programas propicios para el desarrollo agrícola y rural (párrafo 26).

### **Viet Nam (EC71, abril de 2012)**

- En la EPP se señalaron contribuciones generales en materia de creación de asociaciones y de dar más relieve al FIDA. La función que desempeña el FIDA en calidad de asociado es muy apreciada por el Gobierno y otras organizaciones. La oficina en el país y el GPP destacado han ayudado a dar más relieve al Fondo mediante la participación en la formulación del COSOP, y el diseño y la ejecución de programas, así como el apoyo eficaz a esos programas, a través de la promoción de un mayor intercambio de conocimientos (EC 2011/71/W.P.4, párrafo 9 del resumen). Además, en la EPP se considera que la oficina del FIDA en Viet Nam ha realizado una contribución importante al éxito general del programa en el país. El establecimiento de una oficina en el país con capacidad suficiente para apoyar la preparación, ejecución y supervisión de proyectos ha dado muy buenos resultados (párrafo 19 del resumen).
- En lo relativo al diálogo sobre políticas se señaló que establecer la oficina del FIDA en el país, y que ello abarcara destacar al GPP a cargo de Viet Nam desde Roma a Hanoi, ha sido una medida positiva para fortalecer el diálogo y mejorar los resultados (párrafo 7). En el informe de la visita de los miembros del Comité se puso de relieve la contribución de la oficina del FIDA en el país por lo que se refiere al diálogo sobre políticas. Quedó patente el valor que agregaba contar con una oficina del FIDA en el país bien afianzada y con un GPP destacado sobre el terreno. La oficina en el país ha hecho posible establecer un diálogo más cercano con asociados clave y realizar una

supervisión y un seguimiento más intensos durante la ejecución de los proyectos. El equipo del FIDA en el país conoce muy bien las realidades, oportunidades y dificultades sobre el terreno con que tropieza el FIDA para influir de forma decisiva en el empeño del país por reducir la pobreza rural (párrafo 34 del Informe del Presidente del Comité).

**Yemen (69º período de sesiones del Comité de Evaluación, octubre de 2011)**

- Por lo que se refiere a la creación de asociaciones y a la mejora de la función de supervisión en la EPP se afirma que el establecimiento en 2007 en Sana'a de una oficina en el país dirigida por un OPP ha contribuido a aumentar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo en el Yemen gracias al suministro de un apoyo adecuado y oportuno a la función de supervisión y al establecimiento de una relación firme con el Gobierno (EC 2011/69/W.P.4/Rev.1, párrafo 12 del resumen). Además, la presencia del FIDA en el país se ha consolidado con un oficial nacional que trabaja en Sana'a y rinde informes al GPP que trabaja en Roma. El FIDA ha establecido una firme relación con el Gobierno a distintos niveles (párrafo 263). Asimismo, el OPP ha entablado un diálogo sobre políticas con el Gobierno en apoyo del Fondo de Oportunidades Económicas (EOF), el nuevo órgano institucional que administrará el nuevo programa del FIDA en el Yemen (párrafo 264).

**Argentina (64º período de sesiones del Comité de Evaluación, 2010)**

- En la EPP se afirma que la falta de una oficina en el país estaba afectando la cartera. La falta de presencia en el país en la Argentina es una limitación por dos razones: la necesidad de adaptarse con rapidez a condiciones políticas y económicas que cambian y el elevado costo de las misiones al país, debido al costo del transporte hasta uno de los países que recibe apoyo del FIDA que se encuentra más lejos de Roma y a la necesidad de realizar misiones con frecuencia dado el contexto en la Argentina (EC 2010/64/W.P.4, párrafo 100).

## Resultados de las oficinas del FIDA en los países en 2013 - Informes sobre la situación de los proyectos

	<i>Indicador</i>	<i>No hay oficina del FIDA en el país</i>	<i>Hay oficina del FIDA en el país</i>	<i>Media</i>
Fiduciario	Calidad de la gestión financiera	4,03	4,00	4,02
Fiduciario	Tasa de desembolsos aceptable	3,83	3,64	3,73
Fiduciario	Fondos de contrapartida	4,23	4,13	4,18
Fiduciario	Cumplimiento de los acuerdos financieros	4,14	4,22	4,18
Fiduciario	Cumplimiento con las normas en materia de adquisiciones	4,11	4,01	4,05
Fiduciario	Calidad y oportunidad de las auditorías	4,23	4,15	4,19
	<b>Media de los indicadores fiduciarios</b>	<b>4,09</b>	<b>4,02</b>	<b>4,06</b>
Gestión	Calidad de la gestión de los proyectos	4,07	4,16	4,12
Gestión	Resultados de la función de SyE	3,64	3,96	3,81
Gestión	Coherencia entre el plan operativo anual y la ejecución	3,67	3,83	3,76
Gestión	Atención a las cuestiones de género	4,11	4,42	4,28
Gestión	Atención a la pobreza	4,35	4,47	4,42
Gestión	Eficacia del enfoque de focalización	4,29	4,39	4,34
	<b>Media de los indicadores de gestión</b>	<b>4,02</b>	<b>4,20</b>	<b>4,12</b>
Sostenibilidad	Media de innovación y extracción de enseñanzas	4,15	4,17	4,16
Sostenibilidad	Media de fomento institucional (organizaciones, etc.)	3,93	4,13	4,04
Sostenibilidad	Media de empoderamiento	4,02	4,21	4,12
Sostenibilidad	Media de la calidad de la participación de los beneficiarios	4,15	4,35	4,26
Sostenibilidad	Media de la capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	3,89	4,06	3,99
Sostenibilidad	Media de la capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	3,89	4,06	3,99
Sostenibilidad	Media del potencial de ampliación de la escala y de reproducción en otros lugares	4,26	4,37	4,32
	<b>Media de los indicadores de sostenibilidad</b>	<b>4,04</b>	<b>4,19</b>	<b>4,12</b>
Impacto	Activos físicos y financieros	3,96	4,16	4,07
Impacto	Seguridad alimentaria	3,97	4,20	4,09
Impacto	Marcha general de las actividades de ejecución	3,95	4,10	4,03
Impacto	Probabilidad de que se alcancen los objetivos de desarrollo (secciones B3 y B4)	4,03	4,15	4,09
	<b>Media de los indicadores de impacto</b>	<b>3,98</b>	<b>4,15</b>	<b>4,07</b>
	Tiempo medio transcurrido entre la aprobación de la Junta Ejecutiva y el primer desembolso	19,47	18,95	19,19
	Tiempo medio transcurrido entre la entrada en vigor y el primer desembolso	6,92	6,82	6,87

## Calificación de los programas en los países para establecer oficinas en los países

S.N.	País	Estado frágil?	N.º de proyecto en la cartera actual	N.º de calificación del proyecto	Proyectos actuales supervisados directamente	Calificación de supervisión directa	Financiación total del FIDA actual (en miles de USD)	Calificación de la financiación del FIDA	Asignación por país 2013 - 2015	Calificación de la asignación por país	Promedio de la cartera combinada	Calificación de la cartera	Valor agrícola agregado como % del PIB	Año	Calificación del Valor agrícola agregado como % del PIB	Calificación de la RNB	Población rural 2012 (millones)	Calificación de la población rural	IRAI 2012	Calificación IRAI	Puntuación compuesta	Calificación compuesta
<b>Asia y el Pacífico</b>																						
1	Afganistán	Si	2	47	2	45	81 896	24	48 523 810	15	33	33	21	2011	34	21	23	22	2 683	7	28	24
2	Myanmar		0	98	0	96	0	99	38 349 186	22	79	88	n.a.		n.a.	17	35	13		n.a.	n.a.	n.a.
<b>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</b>																						
3	Kirguistán/Tayikistán	Si	5	7	4	9	87 900	21	34 404 537	27	16	17	19	2011	41	35	9	46	3,38/ 3,59	46	29	26
4	Marruecos		4	12	4	9	64 478	31	26 580 029	35	22	23	15	2011	49	67	14	31	0	n.a.	34	31
5	Turquía		3	26	3	22	71 391	28	14 420 155	61	34	39	9	2011	79	123	20	23	0	n.a.	44	44
<b>América Latina y el Caribe</b>																						
6	Colombia		1	68	1	67	30 536	58	29 484 303	28	55	59	7	2011	88	108	12	36		n.a.	51	52
<b>África Occidental y Central</b>																						
7	Liberia	Si	2	47	2	45	24 384	63	20 660 569	48	51	56	53	2011	3	5	2	81	2,51	19	39	38
8	Côte d'Ivoire	Si	2	47	2	45	32 506	57	20 953 935	47	49	54	24	2011	27	40	10	45	3,07	12	43	42
9	Chad	Si	2	47	2	45	36 897	51	19 659 288	49	48	53	14	2008	57	28	10	43	3,06	4	44	45

## Facultades y responsabilidades de la oficina en la Sede respecto de las oficinas en los países

1. La **Junta Ejecutiva** es la autoridad competente para aprobar el establecimiento de una oficina en el país con arreglo a una recomendación del Presidente.
2. El **Presidente** firma los acuerdos con el país anfitrión y los acuerdos marco de acogida concertados con organismos de las Naciones Unidas.
3. El **Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD)** tiene la responsabilidad general del establecimiento, la administración y el funcionamiento de las oficinas del FIDA en los países.
4. El **Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Servicios Institucionales (CSD)** tiene la responsabilidad de garantizar servicios de apoyo oportunos y eficientes y el suministro de orientación adecuada para las oficinas del FIDA sobre el terreno en cuestiones de recursos humanos, servicios administrativos, tecnología de la información y las comunicaciones, y seguridad.
5. El **Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Operaciones Financieras (FOD)** tiene la responsabilidad de velar por que los servicios para las oficinas del FIDA en los países para cuestiones de presupuesto, servicios financieros y tesorería se presten con rapidez y eficacia.
6. El **director de la división regional** es el encargado de la supervisión directa de las oficinas del FIDA en los países con arreglo a su ámbito de responsabilidad regional por conducto del gerente del programa en el país (GPP) competente. El director de la división regional es el encargado de administrar las oficinas del FIDA en los países en el contexto de la gestión de los recursos humanos y financieros y de las prácticas de seguridad de la división regional de que se trate, y de aprobar los planes operativos anuales (POA) de las oficinas que corresponda. Supervisa las funciones de los GPP por lo que se refiere a la gestión de sus oficinas y, si procede, evalúa la actuación profesional del personal de esas oficinas.
7. El **gerente del programa en el país** es el responsable directo de la gestión y las operaciones de la oficina del FIDA en el país que le corresponda. El GPP rinde cuentas al director de la división regional y debe desempeñar las tareas siguientes:
  - (i) firmar el acuerdo sobre el nivel de los servicios concertado con el organismo de acogida;
  - (ii) encargarse de la gestión de la oficina en el país de acuerdo con las metas y objetivos del programa en el país;
  - (iii) preparar un informe anual en el que se evalúen las actividades de la oficina en el país en lo relativo a los efectos y resultados conseguidos, y la forma en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos del programa en el país;
  - (iv) definir el mandato del personal de la oficina del FIDA en el país y realizar las evaluaciones de la actuación profesional de ese personal o contribuir a ellas;
  - (v) establecer, en el marco de los parámetros establecidos en el presupuesto regional, el POA de la oficina del FIDA en el país de forma conjunta con el personal de la oficina;
  - (vi) asegurarse de que el personal de la oficina en el país cumpla las políticas y los procedimientos del FIDA, el acuerdo con el país anfitrión y el acuerdo sobre el nivel de los servicios concertado con el organismo de acogida;
  - (vii) asegurarse de que se cumplen los requisitos de las auditorías y las recomendaciones de estas;
  - (viii) hacer que se apliquen las medidas de seguridad en la oficina en el país;

- (ix) representar al FIDA en el Grupo de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas, y
  - (x) asegurarse, con la ayuda de la Dependencia de Apoyo sobre el Terreno (FSU), de que los locales de la oficina del FIDA en el país tengan el nivel de seguridad establecido en las normas mínimas operativas de seguridad (MOSS), en la forma aprobada por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.
8. El **representante en el país** es el representante legal del FIDA en el país anfitrión. El representante en el país representa al FIDA ante todas las autoridades gubernamentales del país anfitrión. Los representantes en los países que sean nombrados para las oficinas del FIDA en los países deberán ser aprobados por el Presidente.
9. El **oficial del programa en el país (OPP)** es un miembro del personal nacional del cuadro orgánico. Este oficial rinde cuentas al GPP y si no hay un GPP destacado al país de que se trate debe encargarse de la gestión de las operaciones cotidianas de la oficina en el país. También debe encargarse, con la orientación del GPP, de preparar el informe anual de evaluación de las actividades de la oficina en el país por lo que se refiere a los efectos y resultados conseguidos y la forma en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos del programa en el país.

## Indicadores de seguimiento de las oficinas del FIDA en los países

<i>Categoría</i>	<i>Indicador</i>	<i>Finalidad/meta</i>
Divulgación y ampliación de escala	1.1 Número de países abarcados por las oficinas en los países	50 en 2015
	1.2 Número de proyectos y valor de la financiación del FIDA en los países dotados de oficinas	Porcentaje de la cartera total
	1.3 Número de actividades o proyectos financiados por el FIDA que el gobierno u otros donantes han ejecutado en escala más amplia	Objeto de seguimiento
Diseño de programas en los países	2.1 Número de misiones de diseño en las que participa el personal de la oficina en el país	100 %
	2.2 Número de COSOP basados en los resultados en los que participa el personal de la oficina en el país	100 %
Ejecución de proyectos	3.1 Período transcurrido entre la aprobación y la entrada en vigor	Reducción del período registrado en 2012
	3.2 Meses transcurridos entre la aprobación y el primer desembolso	Reducción del número de meses registrado en 2012
	3.3 Número de misiones de supervisión/apoyo a la ejecución en las que participa el personal de la oficina en el país	100 %
	3.4 Porcentaje de financiación desembolsada en relación con los fondos que pueden desembolsarse	Aumento del 15 % respecto de la media de 2012
	3.5 Días transcurridos entre la presentación de solicitudes de retiro de fondos y el desembolso	Reducción de la media registrada en 2012
	3.6 Calificaciones asignadas en los informes sobre la situación de los proyectos para algunos aspectos fiduciarios	Mejora de la media registrada en 2012
Fomento de las relaciones de asociación	4.1 Cofinanciación (interna y externa) como porcentaje de los costos totales de los proyectos	Objeto de seguimiento
	4.2 Mayor armonización de los programas del FIDA con los de otros donantes	Informes de la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN), encuestas entre los clientes
Diálogo sobre políticas	5.1 Número de foros nacionales en los que el FIDA está representado: 5.1.1 Gobierno 5.1.2 Donantes	Objeto de seguimiento, Informes sobre la marcha de los trabajos
	5.2 Mayor alineación de los programas del FIDA con los mecanismos y objetivos nacionales relativos a la lucha contra la pobreza rural	Informes de la MOPAN, encuestas entre los clientes
	5.3 Cambios en las políticas resultantes de las intervenciones del FIDA que abordan los problemas y la evolución de la pobreza rural	Objeto de seguimiento
Gestión de los conocimientos e innovación.	6.1 Número de equipos de gestión del programa en el país presentes en el país	Al menos uno al año
	6.2 Número de exámenes anuales de los programas en los países	100 %
Gestión de las oficinas del FIDA en los países	7.1 Número de oficinas en los países aprobadas 7.1.1 Operativas	Aprobación de la Junta Ejecutiva Personal contratado, acuerdos con los organismos de acogida firmados
	7.2 Número de acuerdos con los países anfitriones firmados 7.2.1 Período transcurrido entre el envío de la nota verbal y la firma del acuerdo	Porcentaje de oficinas en los países, puesta en marcha del 100 % para 2014 Objeto de vigilancia
	7.3 Número de informes de situación recibidos en los plazos previstos	100 % para 2015
	7.4 Presentación de la información sobre los costos de las oficinas en los países, tanto la relativa a los costos administrativos como a los programáticos	Proceso concluido a finales de 2014
	7.5 Número de miembros del personal local contratados directamente por el FIDA	100 % de los OPP y de los asistentes de los programas en los países con los que se han firmado acuerdos con el país anfitrión
	7.6 Número de miembros del personal internacional destacados en las oficinas en los países	Objeto de seguimiento
	7.7 Número de cuentas bancarias de las oficinas en los países 7.7.1 Abiertas 7.7.2 Conciliadas cada mes	Objeto de seguimiento Porcentaje de las solicitadas 100 % de las abiertas