

Documento: EB 2016/119/R.10/Add.1
Tema: 7 d)
Fecha: 9 de noviembre de 2016
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Périn Saint-Ange
Vicepresidente Adjunto
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2448
Correo electrónico: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon
Vicepresidenta Adjunta
Departamento de Servicios Institucionales
Tel.: (+39) 06 5459 2880
Correo electrónico: l.menon@ifad.org

Lisandro Martin
Jefe
Dependencia de Programación y Eficacia Operacionales
Tel.: (+39) 06 5459 2388
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Saadia Imad
Gerente
Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
Tel.: (+39) 06 5459 2628
Correo electrónico: s.imad@ifad.org

Envío de documentación:

William Skinner
Jefe
Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2974
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 119º período de sesiones
Roma, 14 y 15 de diciembre de 2016

Para examen

Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización

A. Introducción

1. La dirección acoge con satisfacción el informe final de la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización y felicita a la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) por haber realizado esta evaluación con la antelación necesaria para que sirviera de base para la elaboración del Plan de descentralización institucional del FIDA, el cual se aplicará durante el período de la FIDA10 y en los años posteriores. El plan será un pilar fundamental del modelo operativo que el Fondo pondrá en práctica para lograr los objetivos de su Marco Estratégico (2016-2025).
2. Esta evaluación es un buen ejemplo de colaboración fructífera entre la IOE y la dirección y de un proceso de consulta donde el personal del FIDA, particularmente el de las OFP, desempeñó un papel primordial. Aportó a la dirección apreciaciones útiles que le permitieron generar una reflexión institucional a partir de las enseñanzas extraídas de la experiencia del FIDA con la presencia en los países y definir los principales elementos del plan.
3. La dirección se complace de que se haya evaluado de manera satisfactoria la contribución de la descentralización a la estrategia, la gestión de programas y los resultados de los proyectos (sobre la base de una mejor preparación y supervisión de la estrategia) y a mejorar el apoyo a la ejecución y los resultados de los proyectos. También valora el reconocimiento que se da a la FSU por sus esfuerzos para garantizar una prestación eficaz de los servicios a las OFP y su personal. Los resultados de esta evaluación corroboran los de la autoevaluación realizada por la dirección, que da cuenta de una tendencia a la mejora de la eficiencia y la eficacia de los proyectos gracias a la descentralización.
4. No obstante lo anterior, a fin de aprovechar al máximo los beneficios de la descentralización se necesita contar ahora con un marco más coherente, basado en elementos que hayan dado los mejores resultados en toda la organización y en enseñanzas adquiridas a lo largo del tiempo. El plan, que se ha elaborado teniendo en cuenta los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional, servirá para orientar la labor de la dirección y el personal en la próxima fase de descentralización del FIDA.
5. Por último, si bien la dirección aprecia que se haya consultado documentación sobre las experiencias de descentralización de otras organizaciones internacionales, un análisis más profundo y sistemático de una pequeña selección de experiencias —adecuado en función del mandato, el tamaño y los recursos del FIDA— podría haber redundado en beneficio de las recomendaciones. Lo anterior es tanto más cierto respecto de ciertas esferas donde se encontraron problemas, pero solo se recomendaron soluciones parciales y no adecuadas al contexto, por ejemplo, el caso de las actividades no crediticias.

B. Aclaraciones

6. La dirección desea observar que, aunque en general la evaluación a nivel institucional logra captar las cuestiones y los desafíos principales relacionados con la descentralización, algunas esferas no han sido evaluadas con precisión. En esta sección se presentan algunas aclaraciones que complementan el contenido del informe.

7. Contexto de la descentralización del FIDA. En la evaluación se omite información importante que podría haber servido para contextualizar la descentralización del FIDA y comprender mejor su pertinencia. Vale la pena recordar que el proceso de descentralización tuvo lugar durante un período de tiempo relativamente corto y trajo aparejado una drástica transformación del modelo operativo del FIDA. En 2006, hace solo 10 años, el FIDA abandonó el modelo de institución cooperante para emprender de manera directa la supervisión y el apoyo a la ejecución de sus proyectos. Desde entonces, su presencia sobre el terreno, que comenzó de manera piloto, ha evolucionado rápidamente hacia un modelo más estructurado de presencia en el país, el cual se oficializó hace cinco años al adoptarse la primera Política y estrategia del FIDA de presencia en los países en 2011. Hoy en día el FIDA tiene más 100 miembros del personal destinados en 40 OFP que gestionan cerca del 80 % de la cartera de proyectos del FIDA y prestan servicios a 77 países. Las OFP han brindado un apoyo fundamental a la implementación de un ambicioso plan de préstamos y donaciones (que se ha duplicado con creces desde 2006) y a la supervisión y el apoyo a la ejecución de cerca de 250 proyectos al año.
8. Esta transformación se alcanzó en el contexto de un presupuesto que ha permanecido invariable y con el telón de fondo de una importante reforma institucional. La dirección ha venido realizando desde 2007 reformas estructurales, que incluyeron la creación de nuevos departamentos y divisiones, por ejemplo, el SKD, la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD) y la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PMR). También ha estado fortaleciendo las competencias técnicas y en materia de políticas dentro de la PTA con vistas a definir más claramente las funciones de respaldo en la Sede. Se constituyó asimismo una dependencia (la FSU) a fin de atender específicamente las necesidades, cada vez mayores, de las OFP y su personal.
9. Tecnología de la información y las comunicaciones, recursos humanos y servicios administrativos. En la evaluación a nivel institucional se señalan ámbitos importantes susceptibles de mejoras en lo que se refiere a los servicios prestados a las OFP y su personal, los cuales son esenciales para llevar a cabo el programa del FIDA sobre el terreno. La dirección observa que en la evaluación no se han tenido en cuenta muchas iniciativas importantes que se habían puesto en práctica o estaban en curso referidas a la prestación de servicios informáticos, de recursos humanos y administrativos, no obstante las observaciones que la dirección había previamente expresado al respecto. Con la coordinación de la FSU se han realizado cambios sustanciales en estos ámbitos y estos han contribuido de manera decisiva al giro institucional que ha significado pasar de un modelo operativo centrado en la Sede, con una escasa presencia en los países, a la estrategia actual de operaciones basadas en una combinación de intervenciones de la Sede y el personal sobre el terreno.
10. Comunicaciones. Aunque en el informe se hacen numerosas referencias a las cuestiones relacionadas con la comunicación, la dirección desea señalar que el equipo de gestión de la División de Comunicaciones del FIDA no fue consultado durante el proceso de la evaluación. Por consiguiente, el informe no está suficientemente fundado en el conocimiento de lo que entraña la labor de comunicación y subestima el valor crucial de esta función en el mantenimiento de la posición del Fondo ante sus Estados Miembros.
11. Actividades no crediticias. La dirección reconoce los beneficios claros que las actividades no crediticias pueden reportar para el FIDA, tanto en lo que concierne a su visibilidad como a su reputación, y los derivados de un mayor impacto en el desarrollo. Sin embargo, estas actividades no deberían percibirse como específicas del modelo de descentralización del FIDA. Es preciso realizar esfuerzos adicionales para abordar las actividades no crediticias mediante un enfoque institucional que proporcione unas definiciones, responsabilidades, objetivos e incentivos más claros,

y unas expectativas que puedan colmarse con los recursos disponibles. Dicho esto, es necesario señalar que muchas de las actividades que se describen como “no crediticias” están tan integradas o ligadas a los proyectos apoyados por el FIDA que resulta difícil distinguirlas claramente de las actividades crediticias.

12. Inexactitudes. La dirección observa que el informe final de la evaluación a nivel institucional contiene muchas inexactitudes que no se corrigieron a pesar de las observaciones proporcionadas por la dirección. Por ejemplo, son 40 las OFP que están operativas (no 39) y ello incluye la oficina en el Yemen, que está cerrada de manera temporal debido a la suspensión de la cartera.

C. Recomendaciones destinadas a la dirección

13. En general la dirección concuerda con las recomendaciones, las cuales se aplicarán mediante el plan y sus medidas complementarias.
14. La dirección valora el hecho de que, tras recibir sus observaciones preliminares, la IOE haya intentado desglosar las recomendaciones en medidas más concretas, si bien en algunos casos es preciso llegar a un nivel mayor de detalle a fin de facilitar su adopción y seguimiento. A continuación se presentan respuestas detalladas para cada una de las medidas recomendadas.

Recomendación 1 - Consolidar la presencia del FIDA en los países aumentando al mismo tiempo la eficiencia en función de los costos.

	<i>Respuesta de la dirección</i>
<p>1 a) Reorganizar las OFP en torno a centros subregionales; hacer un análisis funcional que sirva para orientar el establecimiento de los centros; estar listos para cerrar OFP.</p>	<p>De acuerdo.</p> <p>A lo largo de los años la dirección ha reconocido progresivamente la importancia del concepto de centro subregional como un enfoque de la supervisión de proyectos y la prestación de servicios a clientes que ha probado ser eficaz en función de los costos.</p> <p>El Plan de descentralización institucional, elaborado sobre la base de la recomendación de la IOE y las experiencias adquiridas en los primeros centros (Guatemala, Kenya y Viet Nam), prevé establecer más centros para finales del período de la FIDA¹¹. Los centros subregionales funcionarán como nodos de prestación de servicios y con personal técnico y de otra índole que atenderán las necesidades de toda una región o parte de ella, incluidas otras OFP, y desempeñarán funciones compartidas de gestión de programas para un grupo de países. El principio de puesta en común del personal caracteriza también al segundo modelo de OFP: el grupo de programas en los países.</p> <p>La ubicación de cada centro y su alcance se decidirán tras considerar cuidadosamente la posición geográfica del país, las instalaciones que tendrá la oficina, las cuestiones de seguridad y los acuerdos con el país de acogida, entre otros aspectos. Sin embargo, de conformidad con la recomendación de la IOE, se realizará un análisis funcional a fin de refinar, si fuera necesario, la configuración propuesta.</p> <p>Por medio del plan, la dirección se propone consolidar y racionalizar la configuración actual de presencia en los países. Se abrirán solamente cuatro oficinas nuevas (como parte de un centro o un grupo) y también se contempla el cierre de oficinas cuya existencia ya no se justifique. Con el tiempo, el número de OFP se estabilizará en alrededor de 45.</p>
<p>1 b) Hacer un análisis funcional a fin de reequilibrar los niveles de la dotación de personal entre la Sede del FIDA y el terreno.</p>	<p>De acuerdo.</p> <p>La dirección concuerda con la IOE en el hecho de que aunque la descentralización sí incide en los costos, el proceso de descentralización deberá ir acompañado de medidas tendientes a ahorrar costos y generar una mayor eficiencia. En este sentido, el plan incluirá medidas dirigidas a racionalizar la superposición de funciones en la Sede.</p> <p>En el plan se prevé un cambio progresivo en las funciones de los auxiliares de programas, que pasarían a desempeñar papeles más relacionados con la supervisión y el enlace en apoyo del personal administrativo de las OFP. Esto implicará una reducción del número de auxiliares de programas, con lo cual se logrará hacer algunos ahorros en los costos. También se necesitará reequilibrar las funciones del personal del cuadro orgánico, habida cuenta de que en los centros subregionales se contratará a más personal de esta categoría. Se hará un análisis funcional a fin de determinar otras opciones que puedan servir a la dirección para adoptar medidas al respecto.</p> <p>La dirección desea observar que se prevé un aumento de la proporción de personal de contratación regional sobre el terreno (actualmente, un 49 %), debido a que un número cada vez mayor de puestos de GPP y oficiales de programas se destinan o contratan actualmente</p>

	sobre el terreno y a que, en el futuro, se contratará o destinará a los centros personal técnico o con funciones fiduciarias a fin de crear una masa crítica sobre el terreno.
1 c) Estudiar la posibilidad de descentralizar otras funciones (como la gestión financiera).	De acuerdo. Con respecto a la gestión financiera, el plan prevé la presencia de un miembro del personal de contratación nacional en cada uno de los centros subregionales. El PMD y la FMD están sosteniendo conversaciones con vistas a probar de manera piloto el concepto de descentralización progresiva de la FMD. Si los resultados de esta prueba son satisfactorios, el concepto se aplicará más tarde en los demás centros.

Recomendación 2. Aumentar el apoyo a las actividades no crediticias a través de la descentralización para obtener resultados de desarrollo más firmes.

	<i>Respuesta de la dirección</i>
2 a) Diferenciar las prioridades y las expectativas de logro con respecto a las actividades no crediticias según el tipo de OFP.	De acuerdo. La dirección concuerda con que los resultados que se obtengan de las actividades no crediticias variarán según el modelo de OFP. Las expectativas con respecto a la actuación normativa y el fortalecimiento de las asociaciones, por ejemplo, no pueden ser las mismas para un OPP que para un director en el país, especialmente en casos en que el OPP sea el único miembro del cuadro orgánico en la OFP. Serán las circunstancias y las oportunidades específicas presentes en cada país las que determinen el tipo de actividades no crediticias que se realicen en ellos. Aclarar tanto las expectativas institucionales como las funciones y responsabilidades del personal de programas respecto de las actividades no crediticias redundará, en última instancia, en que dichas actividades se ajusten a prioridades más realistas. El plan intenta lograr una división más clara del trabajo en lo que respecta a las actividades no crediticias a fin de aprovechar mejor las distintas experiencias profesionales que puede aportar el personal de contratación nacional e internacional. En los centros subregionales y los grupos de programas, el personal de contratación internacional se centrará en las actividades no crediticias, las cuestiones de representación, el diseño de proyectos y la gestión de las oficinas, mientras que el contratado en el país se ocupará más bien de la supervisión y el apoyo a la ejecución de los proyectos, con la posibilidad de compartir su capacidad y conocimientos en todos los países que abarque el centro de que se trate. El personal de programas que se desempeñe en las OFP únicas y en la Sede se dedicará a la supervisión y el apoyo a la ejecución de los proyectos. No se espera que las actividades no crediticias sean una de sus prioridades. El personal de las OFP únicas no cuenta con los recursos para llevar a cabo todos los tipos de actividades no crediticias; por otro lado, el personal de la Sede no goza de una proximidad a los clientes que le permita desarrollar con regularidad tareas relacionadas con el fomento de las asociaciones y la actuación normativa. Asimismo, mientras están en la Sede, estos últimos tienen responsabilidades institucionales que cumplir.
2 b) Líneas presupuestarias especiales para actividades no crediticias en las OFP; aumentar la colaboración y las sinergias entre la PTA, el SKD y las OFP; fortalecer los vínculos entre los programas en los países y el programa de donaciones.	De acuerdo. La dirección está de acuerdo con la medida recomendada, no obstante, es de la opinión de que se aplica tanto a la Sede como a las OFP. La dirección concuerda con la IOE en el hecho de que debería ponerse a disposición de los equipos en los países una línea presupuestaria especial a fin de facilitar las actividades no crediticias, tanto en la Sede como en las OFP. De manera similar, si bien se puede mejorar la colaboración entre las OFP, la PTA y el SKD, esta colaboración debería implicar a personal del PMD que trabaja desde la Sede, incluidos los economistas regionales. Aunque las donaciones, tanto en la modalidad de donaciones por países como a nivel regional, ya se utilizan para promover la gestión de los conocimientos y/o la actuación normativa, habrá un mayor esfuerzo para garantizar un uso más amplio de las mismas para financiar las actividades no crediticias. Dicho esto, la dirección continuará manteniendo el equilibrio correcto entre las asignaciones para mecanismos de financiación regionales y por países y asegurando que estas reflejan las necesidades expresadas por las divisiones regionales.
2 c) Incluir habilidades y experiencia profesional en materia de actividades no crediticias como criterios para la contratación de personal en las oficinas en los países.	De acuerdo. La dirección está de acuerdo con que la experiencia profesional en materia de actividades no crediticias podría agregarse como un criterio para la contratación de los GPP que trabajan en las OFP. Se estudiará la posibilidad de incluir la experiencia en la gestión de los conocimientos, el fortalecimiento institucional y la actuación normativa en la descripción del puesto del director en el país. Sin embargo, la dirección querría subrayar que la situación de cuello de botella existente en la prestación de servicios no crediticios se debe en gran medida a la falta de recursos especialmente destinados a ellas y no tanto a la escasez de capacidades y experiencia. Como se ha señalado, la dirección piensa que la responsabilidad respecto de las actividades

	<i>Respuesta de la dirección</i>
	no crediticias no debe recaer exclusivamente en los GPP. Estas actividades deberán realizarse sobre la base de un esfuerzo conjunto que implique a las divisiones regionales y los departamentos y divisiones pertinentes.

Recomendación 3. Aumentar la delegación de autoridad

	<i>Respuesta de la dirección</i>
3 a) Sobre la base de una evaluación de la experiencia piloto en Viet Nam, elaborar un plan para delegar más facultades presupuestarias a los directores en los países.	<p>De acuerdo.</p> <p>La dirección está de acuerdo con la recomendación de delegar más facultades administrativas y presupuestarias a las OFP. Se evaluarán cuidadosamente los resultados de la experiencia piloto de descentralización presupuestaria en Viet Nam a fin de que sirva de base para la decisión que habrá de adoptar la dirección respecto de reproducir el proyecto en otros centros subregionales.</p> <p>En este sentido, se prevé: i) capacitar al personal de las OFP para garantizar la correcta realización de la gestión financiera, los procesos de contrataciones y adquisiciones y las funciones contables, y ii) evaluar la posibilidad de integrar plenamente el sistema PeopleSoft para asegurar que existan los sistemas de control interno adecuados para gestionar los compromisos financieros en una OFP descentralizada o en un centro subregional.</p>
3 b) Definir un marco para la delegación adicional de facultades relativas a las comunicaciones, así como para el establecimiento de plataformas de intercambio de conocimientos.	<p>De acuerdo.</p> <p>La dirección está de acuerdo con el principio que subyace a la medida recomendada, pero con algunas salvedades.</p> <p>En el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) se reafirma la necesidad de aumentar las inversiones en las comunicaciones estratégicas porque estas son cruciales para las operaciones. La dirección ha asumido el compromiso de emprender las tareas relacionadas con la comunicación con un enfoque estratégico y eficaz en función de los costos a fin de fortalecer el perfil del FIDA en múltiples esferas: de los proyectos, nacional, regional y mundial.</p> <p>Una mayor descentralización requerirá aumentar las actividades de comunicación y las oportunidades para desarrollarlas en todo el ámbito de la organización, pero también implicará un riesgo mayor de fragmentación de la identidad del FIDA y sus mensajes. La dirección procura continuar fomentando dentro del FIDA un entorno de comunicaciones dotado de cohesión.</p> <p>Para emprender actividades no crediticias se requiere un nivel superior de habilidades comunicativas, razón por la cual la dirección tiene planeado adoptar medidas para que el personal destinado a las operaciones adquiera las habilidades básicas que le permitan comunicar eficazmente mientras desarrollan sus tareas y gestionar mejor los recursos destinados a la comunicación.</p> <p>La experiencia adquirida por organizaciones que se usan como base de comparación (FAO, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Programa Mundial de Alimentos, Banco Mundial) muestra que las comunicaciones en la esfera nacional deben estar a cargo de profesionales en la materia. Habida cuenta de la demanda de apoyo profesional proveniente de las OFP que debe atender la División de Comunicaciones del FIDA, la dirección estudiará la viabilidad de ampliar la dotación de personal en los centros subregionales a fin de incluir personas encargadas específicamente de la comunicación (oficiales de comunicaciones).</p> <p>Aunque la dirección reconoce que existen buenas plataformas para el intercambio de conocimientos, la mayoría creadas por iniciativa de las divisiones regionales, estas plataformas podrían mejorarse para que se adecuen más a su finalidad. La dirección intensificará la labor que ya viene desarrollando para asegurar que los conocimientos generados se presenten en forma de productos apropiados y se divulguen internamente dentro de la organización y con sus clientes, y para definir los canales apropiados para tal divulgación.</p>

Recomendación 4. Mejorar los incentivos y la capacidad del personal para desarrollar sus actividades en un entorno descentralizado.

	<i>Respuesta de la dirección</i>
4 a) Reforzar los incentivos para el personal adscrito sobre el terreno.	<p>De acuerdo.</p> <p>Los incentivos del FIDA para el personal adscrito sobre el terreno están en armonía con el Régimen Común de Sueldos y Prestaciones de las Naciones Unidas, en el cual se prevé una serie de beneficios para el personal destinado sobre el terreno: subsidios por condiciones de trabajo difíciles y servicios en lugares de destino no aptos para familias, disposiciones adicionales de subsidio por alquiler, retención del ajuste por lugar de destino que ya se aplicaba aunque la familia no se traslade, programa de licencias de descanso y recuperación, pago de los gastos de mejoras a la seguridad de las residencias privadas, prestación por peligrosidad en función del nivel de seguridad, vacaciones más frecuentes en el país de origen cuando las condiciones son inciertas y prestaciones adicionales para gastos de educación, viajes y mudanza para el personal en ciertos destinos.</p> <p>La dirección ha adoptado en pleno el actual marco de prestaciones y en 2012 lo amplió aún más para que sea un paquete completo de incentivos para los GPP adscritos, en el cual se dispone el pago de un subsidio especial por lugar de destino a todos los GPP adscritos sobre el terreno y el cambio del cargo para reflejar el aumento de deberes en el ámbito de la representación. Actualmente este paquete se está revisando, en un contexto donde la estructura normativa del FIDA está cambiando y en armonía con el marco de desarrollo profesional introducido en 2016. Durante la revisión se tendrán en cuenta incentivos adicionales relativos a la gestión de las perspectivas de carrera, la movilidad y la conciliación entre la vida laboral y la personal.</p>
4 b) Ampliar y organizar mejor el programa de orientación y apoyo por mentores.	<p>De acuerdo.</p> <p>La dirección intensificará sus esfuerzos para que se proporcione capacitación adecuada a las necesidades del personal de las OFP; la Academia para GPP complementará a la formación que ya se viene impartiendo. Continuarán determinándose anualmente las necesidades de aprendizaje de las OFP por medio de una evaluación institucional de las necesidades de aprendizaje. En la asignación del presupuesto de capacitación se dará prioridad al personal de las OFP.</p> <p>Con relación a las adquisiciones y contrataciones, el plan prevé destinar oficiales de adquisiciones y contrataciones a los centros subregionales para que brinden apoyo en la materia a los programas que se ejecuten a nivel regional o subregional. De esta forma se proporcionará el apoyo necesario al personal encargado de los procedimientos de no objeción y se complementarán los esfuerzos en curso para fortalecer la capacidad en materia de adquisiciones y contrataciones en el marco de proyectos.</p>
4 c) Mejores perspectivas de desarrollo profesional para los GPP.	<p>De acuerdo.</p> <p>La dirección está de acuerdo con la importancia que se concede a la función del GPP y cree que el desarrollo continuo del personal y de sus perspectivas profesionales, en especial, del personal de contratación nacional, es esencial para apoyar la descentralización.</p> <p>Tal como se describe en el plan, se está procediendo a mejorar las oportunidades profesionales para el personal de contratación nacional en el marco de la provisión de movilidad. Sobre la base del principio de puesta en común del personal en centros y grupos, se ampliarán las oportunidades para que el personal de contratación nacional trabaje en otros países y se presente a puestos internacionales. La capacitación actual se complementará por medio de los cursos impartidos a través de la Academia para GPP. Se analizarán las disposiciones contractuales a fin de asegurar que se adopte el tipo de contrato más apropiado para las OFP.</p>

Recomendación 5. Mejorar la calidad de los datos, el seguimiento y la autoevaluación

	<i>Respuesta de la dirección</i>
5 a) Ajustar el sistema de contabilidad del FIDA a fin de facilitar el seguimiento de los costos de gestión de los programas en los países con distintas configuraciones de OFP.	<p>De acuerdo.</p> <p>La dirección acoge favorablemente la recomendación de facilitar un mejor cálculo de los costos de los programas en los países, ya que ello redundará en una mayor eficiencia. Un presupuesto más transparente permitirá hacer un mejor seguimiento del desempeño de los organismos de acogida y de la implementación de los acuerdos sobre el nivel de los servicios, y armonizar más los costos en todas las regiones, entre otras cosas. También garantizará que las expectativas en cuanto a la realización de las actividades crediticias y no crediticias sean realistas en función del presupuesto disponible, y que se haga una evaluación más correcta de los costos y los beneficios de la descentralización a fin de orientar las revisiones y ajustes periódicos a que se</p>

	<p>someterá el plan, según resulte apropiado.</p> <p>La dirección concuerda con la sugerencia de mejorar los módulos de PeopleSoft para integrar en ellos los archivos de Excel que se usan actualmente para apoyar a las OFP en la elaboración de informes financieros y presupuestarios. Esta medida aumentará la eficiencia y mejorará los tiempos de presentación de informes sobre costos de las OFP. La creación de un centro de costos para cada oficina en el país facilitaría las funciones de seguimiento y elaboración de informes.</p>
<p>5 b) Reducir el número de indicadores para el seguimiento de las OFP, revisar su definición e integrarlos en los sistemas de información de gestión y elaboración de informes que se aplican en todo el ámbito de la organización.</p>	<p>En desacuerdo.</p> <p>La dirección piensa que a medida que el FIDA ofrece más productos y servicios por medio de equipos mixtos compuestos por personal de la Sede y de las OFP, y otros formados con personal de distintas OFP, ya no resulta tan pertinente contar con un marco de seguimiento separado para las OFP, y tal práctica, en tanto instrumento de gestión, está perdiendo su utilidad. De hecho, más del 80 % del programa del FIDA lo cubren las oficinas sobre el terreno. De conformidad con lo que se hace en otras organizaciones financieras internacionales, la dirección hará el seguimiento de los resultados de la cartera (incluidos los programas a cargo de las OFP) y presentará informes al respecto por medio de los informes institucionales que ya viene elaborando (como el RIDE, por ejemplo).</p>
<p>5 c) Revisar periódicamente el Plan de descentralización institucional y presentar informes a la Junta Ejecutiva.</p>	<p>De acuerdo</p> <p>El plan se implementará bajo la dirección y orientación del Grupo de Coordinación de la Descentralización Institucional, el cual recomendará a la Junta Ejecutiva las modificaciones que considere apropiadas. Como se explicó anteriormente, para informar sobre la marcha de la implementación del plan, se recurrirá a las herramientas habituales de presentación de informes institucionales.</p>