

Signatura: EB 2018/123/R.29
Tema: 11
Fecha: 12 de abril de 2018
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Nota informativa sobre la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Stéphane Mousset
Director y Jefe de Gabinete
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia
Tel.: (+39) 06 5459 2038
Correo electrónico: s.mousset@ifad.org

Edward Gallagher
Especialista Superior de Presupuesto
Tel.: (+39) 06 5459 2484
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

Envío de documentación:

Alessandra Zusi Bergés
Oficial Superior de los Órganos Rectores
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: +39 06 5459 2092
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 123.^{er} período de sesiones
Roma, 16 y 17 de abril de 2018

Para información

Índice

I.	Introducción	1
II.	Esferas de atención prioritaria	2
III.	Próximas medidas en otras líneas de trabajo en materia de OpEx	6
IV.	Indicadores básicos de resultados	6
V.	Utilización del presupuesto	6
VI.	Riesgos	7

Anexos

I.	Lista de las 40 oficinas del FIDA en los países que figuran en el mapa de oficinas descentralizadas
II.	Organigrama
III.	Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx
IV.	Cadena de resultados relativa a la labor en materia de OpEx

Acrónimos y siglas

FIDA11	Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
GPP	Gerente del Programa en el País
HRD	División de Recursos Humanos
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
EGG	División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social
PMI	División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones
FMD	División de Servicios de Gestión Financiera
OPR	División de Políticas y Resultados Operacionales
ERG	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
COM	División de Comunicaciones
SEC	Oficina del Secretario
GEM	División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
TI	tecnología de la información
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
CSSG	Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales

Nota informativa sobre la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)

I. Introducción

1. En el informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) se pone de relieve que, de los 836 millones de personas que viven en condiciones de extrema pobreza y de los 815 millones que padecen inseguridad alimentaria, tres cuartas partes viven en las zonas rurales y la mayoría depende de la agricultura para sobrevivir. El sector agrícola y el desarrollo del medio rural son fundamentales para cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030). Que nadie se quede atrás, la aspiración común a todos los puntos de esta agenda, es un elemento central del mandato del FIDA de promover una transformación rural inclusiva y sostenible. A fin de satisfacer las grandes exigencias de la Agenda 2030, el Fondo necesita contar con la capacidad operacional para ampliar la escala de su impacto y lograr resultados sostenibles.
2. Desde el año pasado, el FIDA se ha embarcado en un exhaustivo programa de reformas encaminadas a fortalecer su capacidad de obtener resultados en las zonas rurales respecto de una serie de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 1 (poner fin a la pobreza en todas sus formas) y el ODS 2 (poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición). Estas reformas son coherentes con las propuestas planteadas en el informe del Secretario General sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (SNUD) y harán del Fondo un actor aún más pertinente, eficaz y eficiente dentro del sistema.
3. Para ello, la dirección inició en junio de 2017 una labor exhaustiva en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx), con la cual se pretende posicionar al FIDA como actor reconocido de primer orden en el ámbito de todas las operaciones en general. La reforma se centra principalmente en las siguientes esferas estratégicas de mejora al modelo operacional, aprobadas durante el proceso de la Consulta sobre la FIDA11:
 - i) la reestructuración del modelo basado en los países;
 - ii) la adecuación de la Sede a la finalidad prevista;
 - iii) una mayor delegación de facultades a quienes actúan en las primeras líneas de las operaciones, y
 - iv) el reajuste de los procesos operacionales.
4. Se conformó un equipo de tareas sobre la labor en materia de OpEx, compuesto tanto por personal interno como por consultores externos, con el cometido de colaborar en este aspecto, y en febrero de 2018 el Consejo de Gobernadores aprobó un presupuesto extraordinario para la tarea. En la labor en materia de OpEx se ha adoptado un enfoque participativo en virtud del cual se han realizado consultas con un espectro amplio del personal, desde pequeños grupos de trabajo técnico dedicados a temas específicos hasta actividades interactivas dirigidas a todo el personal.
5. En septiembre de 2017 se presentó a la Junta Ejecutiva una primera actualización sobre los progresos relativos a la reforma del FIDA, en la que se brindó información detallada sobre el proceso, los principios que habrían de adoptarse y las cuestiones que habrían de atenderse. El objetivo del presente documento consiste en presentar una nueva actualización sobre los progresos y aclarar adónde conducen las reformas en materia de OpEx.

6. El documento está estructurado de la siguiente manera: una breve actualización sobre los progresos alcanzados respecto de cada una de las cuatro esferas de atención relativas a la iniciativa de mejora del modelo operacional; las próximas medidas propuestas en otras líneas de trabajo en materia de OpEx que forman parte de las esferas ya mencionadas; una actualización sobre los indicadores básicos de resultados; un panorama general de la utilización del presupuesto para la OpEx, y un esbozo de los principales riesgos asociados con el proceso.

II. Esferas de atención prioritaria

Reestructuración del modelo basado en los países

7. La reestructuración del modelo basado en los países por medio de una mayor descentralización es una parte fundamental del objetivo del FIDA de optimizar su contribución a la consecución de las metas de la Agenda 2030. Cuanto más se acerque el Fondo a las zonas rurales a las que presta asistencia, mayor podrá ser su participación en el diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones. De ese modo, se garantizará que esté en mejores condiciones de fortalecer la programación por países y mejorar los resultados de los proyectos al prestar un apoyo continuo a la ejecución y complementar sus recursos básicos con la contribución de otras entidades (gobiernos, otros organismos, el sector privado, etc.) para integrar las operaciones del FIDA en las estrategias nacionales.
8. En lo que respecta a esta esfera estratégica, la labor en materia de OpEx se ha concentrado en las siguientes medidas:
 - i) La adopción de un enfoque basado en criterios de medición y, tras amplias consultas internas con los grupos de discusión compuestos por miembros del personal, todos los directores y el personal directivo superior, la finalización de un mapa de oficinas descentralizadas (véase el anexo I), que se dio a conocer internamente al personal en enero de 2018. El mapa incluye 40 oficinas del FIDA en países de las cinco divisiones regionales. Del total de 40 oficinas, 12 son centros regionales y 3 son centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos.
 - ii) El presupuesto aprobado para 2018 intensificó la “potencia de fuego” sobre el terreno, ya que se incrementó el número de directores en los países y gerentes de los programas en los países (GPP), así como el número de puestos de personal técnico, personal encargado de adquisiciones y contrataciones, y personal de contratación nacional dentro del FIDA. Como resultado, habrá un aumento del porcentaje de personal sobre el terreno, cuya proporción pasará del 15 % al 27 % de la dotación total de personal. El mayor número de personal sobre el terreno se verá compensado por la reducción del número de puestos de plantilla en la Sede, dado que algunas funciones se están transfiriendo a las oficinas en los países.
 - iii) En enero de 2018 se concluyeron los perfiles de los puestos correspondientes a la nueva función de los directores en los países. Estos nuevos perfiles ponen mayor énfasis en el diálogo sobre políticas y en las asociaciones en lugar de dar prioridad a las cuestiones programáticas. Los perfiles de los puestos también abordan la necesidad de una mayor delegación de facultades, para lo que se actualizarán los procedimientos y se impartirá capacitación a su debido tiempo.
 - iv) En enero de 2018 se introdujo un nuevo procedimiento para dar comienzo a la actividad de reasignación, a fin de garantizar una dotación adecuada de personal en las 40 oficinas del FIDA en los países. En apoyo de este proceso, la División de Recursos Humanos (HRD) mantuvo reuniones individuales con los miembros del personal en función de las necesidades y asistió a las reuniones de las divisiones. Junto al equipo de tareas sobre la labor en materia

de OpeEx, la HRD también llevó a cabo dos actividades dirigidas a todo el personal con objeto de presentar información y responder preguntas. Además, para responder a los interrogantes planteados por el Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal en nombre del personal, se prepararon respuestas escritas que se transmitieron a toda la organización. Se estableció un comité, integrado por un presidente externo, miembros del personal directivo superior y un observador del Comité Ejecutivo de la Asociación del Personal, encargado de supervisar la actividad de reasignación. En la primera fase de reasignaciones, se seleccionaron para su reasignación 64 puestos de contratación internacional vinculados a los programas en los países. Al personal que ocupa esos puestos, se le ofreció la oportunidad de elegir tres puestos de acuerdo a sus preferencias de la lista de los 64 que se habían identificado para reasignar a las oficinas del FIDA en los países. Al formular sus recomendaciones al Presidente, el Comité tomó en cuenta esas preferencias en la medida de lo posible. El 21 de marzo se notificó a los miembros del personal pertinentes sobre las decisiones relativas a la reasignación. La culminación del proceso está prevista para abril.

- v) El FIDA pretende llevar a cabo una segunda fase de reasignaciones tan pronto como sea posible, a fin de poder reasignar asimismo al personal técnico durante 2018. En esa fase, se reasignarán a centros regionales específicos 25 miembros del personal operacional, financiero y técnico, con objeto de garantizar que una masa crítica de personal técnico y vinculado a los programas se ubique allí donde pueda lograr el mayor impacto. Para garantizar asimismo la mayor eficacia por parte de la Sede, en Roma permanecerá un cuadro de especialistas técnicos de todo el mundo que actuará como punto de apoyo para proporcionar conocimientos técnicos.
- vi) En coordinación con la Oficina de Asesoría Jurídica, la Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está trabajando en el establecimiento de nuevas oficinas en los países y en la renovación de las existentes, así como en la finalización de los acuerdos con los países anfitriones, con miras a garantizar que haya locales e instalaciones adecuados a disposición del personal que se reasignará en el transcurso de 2018.
- vii) La dirección está preparando un plan de creación de capacidad encaminado a dotar al personal de las herramientas, la capacitación, el apoyo y los incentivos necesarios para lograr buenos resultados en la aplicación progresiva de la descentralización, incluidos los aspectos relativos a la gestión del cambio.

Adecuación de la Sede a la finalidad prevista

9. Una mayor descentralización lleva aparejada la necesidad creciente de contar con un centro de gran eficacia que garantice la comunicación de orientaciones estratégicas claras y la existencia de procesos adecuados para la retroinformación y el seguimiento. Es preciso integrar las lecciones y el saber mundial en el diseño y la ejecución de los proyectos y extraer sistemáticamente las enseñanzas adquiridas de la experiencia del FIDA sobre el terreno, tanto para los gobiernos como para la comunidad de desarrollo. La Sede debe facilitar este flujo de conocimientos y dar visibilidad a las actividades del FIDA.
10. La labor en esta esfera se centró en garantizar que: i) los equipos encargados de la ejecución sobre el terreno estén organizados de modo que los directores en los países puedan desempeñar tanto las actividades programáticas como las no crediticias que vayan surgiendo; ii) se hayan establecido procesos de gestión de los conocimientos para mitigar el riesgo de que se formen compartimentos estancos de conocimientos en distintas ubicaciones geográficas, y iii) se pongan en marcha procesos idóneos e independientes de control y verificación y de seguimiento.

11. La labor de diseño relativa a la reestructuración operacional ha concluido y se ha formalizado en la reorganización y la publicación de un nuevo organigrama, que entrará en vigor a partir del 1 de abril (véase el anexo II). Los cambios principales son los siguientes:
- i) Se han reforzado las operaciones mediante la reorganización de las funciones de apoyo técnico gracias a la reestructuración del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD). Concretamente, se han creado dos divisiones técnicas nuevas dentro de este departamento: i) la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG), que se centrará en la integración de temas transversales (es decir, el clima, los jóvenes, las cuestiones de género y la nutrición) y en cuestiones relacionadas con los pueblos indígenas, y ii) la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI), que prestará apoyo técnico.
 - ii) Se ha intensificado la prestación de apoyo técnico a los proyectos asignando miembros de personal técnico a las esferas de mayor demanda en las regiones y dándoles la responsabilidad de velar por la calidad técnica de las operaciones del FIDA. El personal de la PMI, la ECG y la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD) asignado en las regiones tendrá una doble línea de rendición de cuentas —es decir, responderá tanto al director de su división como al respectivo director regional—, y se ubicará en centros específicos de las cinco regiones del FIDA.
 - iii) Se ha creado la División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR) cuyo propósito será supervisar las políticas, los procedimientos, la capacitación, el cumplimiento, el rendimiento y los resultados en términos operacionales. También se ocupará de gestionar la estructura de autoevaluación y el sistema de asignación del FIDA, y coordinará los esfuerzos destinados a mejorar la transparencia y la presentación de informes.
 - iv) Se ha creado el Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) con el propósito de consolidar las relaciones exteriores, que comprenden las relaciones de gobernanza, de actuación a nivel mundial y multilaterales, la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, y la colaboración con los organismos con sede en Roma. El departamento comprenderá la División de Comunicaciones (COM), la Oficina del Secretario (SEC), la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM) y la nueva División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales (GEM).
 - v) Se han fusionado las funciones de seguridad en la Sede y sobre el terreno en una sola dependencia que responderá ante la División de Servicios Administrativos (ADM), a fin de consolidar los servicios de seguridad en una sola esfera funcional.
 - vi) Se ha consolidado el proceso anual de planificación institucional con el proceso presupuestario anual en el seno de la Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD).

Mayor delegación de facultades a quienes actúan en las primeras líneas de las operaciones

12. Para que la descentralización sea eficaz, debe ir acompañada de la correspondiente delegación de facultades y la rendición de cuentas conexas. Al traspasar más responsabilidades sobre la gestión de las relaciones y la cartera a los miembros del personal que están en mejores condiciones de ocuparse de ello sobre el terreno, se contribuirá a los resultados de los proyectos y a la eficiencia general.

13. En el marco de la FIDA11, la dirección se compromete a revisar el Marco de Delegación de Facultades. A continuación, se ofrece una descripción general de la manera en que se prevé que ello suceda:
- i) Se ha comenzado a revisar el actual Marco de Delegación de Facultades para traspasar mayores responsabilidades del personal directivo superior a los niveles inferiores de la dirección, en particular una mayor delegación de facultades a las oficinas del FIDA en los países. Si bien la labor realizada hasta la fecha se ha centrado en las operaciones, el objetivo es disponer de un marco de delegación de facultades revisado para todas las esferas (es decir, tanto las operacionales como las no operacionales) para finales de septiembre. Este plazo permitirá que se formule un marco de delegación de facultades exhaustivo en el que se detallen las responsabilidades en cascada por nivel jerárquico.
 - ii) Además de lo ya señalado, el equipo de tareas sobre la labor en materia de OpEx ha recurrido a los directores en los países y los GPP destacados sobre el terreno para determinar los temas de prioridad inmediata que es preciso delegar en vista del aumento de la descentralización. Actualmente, se están cotejando las respuestas con el objetivo de revisar la delegación de facultades para esos temas de alta prioridad, al tiempo que se lleva a cabo una revisión completa de todo el Marco de Delegación de Facultades.
 - iii) A partir de septiembre, se hará hincapié en poner en marcha mecanismos de verificación y control apropiados en los sistemas básicos de tecnología de la información (TI), a fin de garantizar que el personal directivo superior pueda seguir de cerca la delegación de facultades. Se prevé que esto sucederá de septiembre a mediados de 2019.

Reajuste de los procesos operacionales

14. El ajuste de la estructura del FIDA por medio de la descentralización y la readecuación de la Sede a la finalidad prevista deben ir de la mano de la actualización de los procesos operacionales, con miras a mejorar la eficiencia y la eficacia. Los procesos de ajuste y su adaptación a la nueva estructura del FIDA permitirán satisfacer los compromisos asumidos para la FIDA11 y alcanzar las metas fijadas en el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) de la FIDA11.
15. La labor de reajuste de los procesos operacionales comenzó en marzo de 2018. Al principio, se hizo hincapié en los procesos principales de diseño de proyectos, porque un elemento clave de la capacidad operacional del FIDA en general es que se encuentra en condiciones de ejecutar proyectos de gran calidad con rapidez. Actualmente, el plazo que transcurre en promedio entre la nota conceptual de un proyecto y la aprobación de la Junta Ejecutiva es de 17 meses y, entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso, de otros 17 meses. Como parte de la FIDA11, la dirección se ha comprometido a reducir estos plazos a 8 y 12 meses, respectivamente.
16. En este sentido, la labor en materia de OpEx se basa en un examen interno del proceso de diseño de los proyectos, realizado en el seno del FIDA en 2017, que se centró en esta esfera específica. Los principales temas que requieren atención identificados hasta la fecha se relacionan con la necesidad de:
- i) garantizar que los insumos técnicos sustantivos que se hayan generado durante los procesos de mejora y garantía de la calidad se incorporen al proceso de examen del diseño en una fase mucho más temprana;
 - ii) garantizar que los equipos encargados de los proyectos en los países participen en una fase temprana del proceso de diseño;

- iii) eliminar la duplicación de pasos en el proceso de diseño y adoptar un proceso de examen de proyectos diferenciado en función de los riesgos, la complejidad y la cuantía, y
- iv) garantizar que el informe sobre el diseño haga mayor hincapié en la preparación para la ejecución (por ejemplo, en la elaboración del manual de ejecución del proyecto y del plan operacional anual).

17. Además de las medidas antes mencionadas, la dirección centrará su atención en garantizar que el mecanismo de apoyo para acelerar la puesta en marcha de los proyectos y los nuevos instrumentos destinados a agilizar su ejecución estén en pleno funcionamiento.

III. Próximas medidas en otras líneas de trabajo en materia de OpEx

18. En la labor en materia de OpEx, se ha dado prioridad a las actividades que constituyen la base de las operaciones del FIDA, tomando como punto de partida lógico la interacción del Fondo con los asociados en los países y su programa de trabajo para garantizar una mejor prestación de servicios. Sin embargo, además de las esferas prioritarias señaladas anteriormente, se han planificado las siguientes líneas de trabajo clave para 2018 como parte de la labor en materia de OpEx:
- i) el examen de las principales esferas no operacionales (como el Departamento de Servicios Institucionales (CSD), el Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG) y algunos componentes del ERG) y la racionalización de los procesos operacionales conexos;
 - ii) el examen y la racionalización de los comités y las estructuras encargados de la toma de decisiones en toda la organización, y
 - iii) el examen de los enfoques utilizados para integrar la mejora y la renovación constantes en la organización.

IV. Indicadores básicos de resultados

19. Las actividades en materia de OpEx están diseñadas para garantizar buenos resultados durante la FIDA11 y en las reposiciones posteriores. Por lo tanto, es fundamental poder medir el grado de eficacia de la reforma en cuanto a la adopción de una cultura orientada a la obtención de resultados y determinar de qué manera se vincula con los objetivos a más largo plazo.
20. La dirección se compromete a realizar un seguimiento de los resultados obtenidos con la aplicación de las medidas adoptadas en el marco del programa de reforma, en términos de mejoras concretas y cuantificables, mediante el uso de indicadores básicos de resultados adecuados. De hecho, la importancia de determinar dichos indicadores para evaluar los progresos de la labor en materia de OpEx se puso de relieve durante el seminario oficioso de la Junta Ejecutiva que tuvo lugar en octubre de 2017 y nuevamente en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2017. Como consecuencia de ello, la dirección ha preparado una cadena de resultados de alto nivel que vincula las actividades y los productos correspondientes a la reforma con los compromisos asumidos para la FIDA11 y el MGR (véase el anexo IV).

V. Utilización del presupuesto

21. Como parte del presupuesto para 2018, para la labor en materia de OpEx se aprobó un presupuesto extraordinario y un presupuesto de gastos de capital por un total de USD 9,65 millones. Este presupuesto se solicitó para lo siguiente: el establecimiento de nuevas oficinas del FIDA en los países y la modernización de las

instalaciones existentes con objeto de dar cabida a una mayor dotación complementaria de personal descentralizado; la partida para el aumento excepcional por la reasignación de personal a las oficinas del FIDA en los países además del presupuesto habitual de contratación y traslado; la partida para la sustitución del personal que trabaje en la labor en materia de OpEx; la contratación de consultores externos con experiencia en reorganización y gestión del cambio en instituciones financieras internacionales; la capacitación del personal; los gastos relativos a la separación voluntaria del servicio, y los gastos de capital asociados a las mejoras de los sistemas de TI.

22. En el anexo III se expone un resumen del presupuesto y su utilización actual. Cabe señalar que la tasa de utilización actual es baja, a excepción de la sustitución del personal. El bajo nivel de utilización se debe al hecho de que se está trabajando en planes específicos (como, por ejemplo, las repercusiones financieras) en los siguientes aspectos, que se someterán a examen de la dirección:
- un plan para la instalación y la renovación de oficinas del FIDA en los 40 países seleccionados a tal fin; actualmente, la utilización refleja los costos efectivos hasta la fecha para la renovación de las oficinas en dos países (en la India y en el Brasil);
 - un plan general para satisfacer las necesidades de fomento de la capacidad y capacitación (entre otros, la capacitación en materia de gestión del cambio), y
 - las mejoras a los sistemas necesarias para respaldar la delegación de facultades en relación con temas de alta prioridad. El costo de otros requisitos de sistemas se calculará cuando se especifiquen los requisitos funcionales.

VI. Riesgos

23. Se han identificado los principales riesgos asociados a la labor en materia de OpEx y las medidas de mitigación que figuran a continuación:

Riesgo	Medida de mitigación
a) Existe un riesgo relacionado con la continuidad de las operaciones por las interrupciones derivadas de la magnitud de los cambios que se están llevando a cabo. En concreto, la capacidad de seguir ejecutando el programa de trabajo durante el proceso de cambio representa un riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> Se han puesto en marcha el sistema de seguimiento del MGR y los compromisos asumidos para la FIDA11, de cuyo seguimiento se ocupará activamente el Comité de Gestión Ejecutiva. Reuniones específicas para examinar la tramitación de proyectos. Capacitación concreta del personal con respecto al nuevo modelo operacional (por ejemplo, funciones y procesos operacionales).
b) Para lograr resultados positivos, es fundamental garantizar el compromiso del personal respecto del objetivo general de la labor. De lo contrario, el programa de reforma no se traducirá en una mayor capacidad operacional.	<ul style="list-style-type: none"> Firme liderazgo del personal directivo superior, especialmente en la comunicación de la visión y la necesidad del cambio. Garantizar que el personal participe en todos los aspectos de la labor (a través de actividades dirigidas a todo el personal, la participación en grupos de discusión para examinar esferas técnicas específicas, etc.).
c) El riesgo de no satisfacer la gran demanda de los flujos de comunicación en relación con el programa de reforma del FIDA podría socavar los resultados de la labor.	<ul style="list-style-type: none"> Se ha prestado apoyo específico en materia de comunicaciones al equipo de tareas sobre la labor en materia de OpEx. Se ha formulado y puesto en marcha una

	estrategia de comunicación.
d) Existe el riesgo de no lograr el equilibrio justo entre la velocidad de ejecución y la concreción de la transformación y el cambio de actitud necesarios.	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento constante para garantizar que se logre el equilibrio justo.

Lista de las 40 oficinas del FIDA en los países que figuran en el mapa de oficinas descentralizadas

División	Centro	N.º	Ubicación	Oficina del FIDA en el país dirigida por:	Tamaño previsto de la oficina
APR	Centro del Mekong (Hanói)	1	Viet Nam	Jefe del centro/director en el país	6-10 miembros del personal
		2	Camboya	OPP	1-5 miembros del personal
		3	Filipinas	GPP	1-5 miembros del personal
	Centro de Asia Meridional (Delhi)	4	India	Jefe del centro/director en el país	11-15 miembros del personal
		5	Nepal	OPP	1-5 miembros del personal
		6	Bangladesh	Director en el país	1-5 miembros del personal
	Centro de Asia Sudoriental y el Pacífico (Yakarta)	7	Indonesia	Jefe del centro/director en el país	6-10 miembros del personal
	Centro regional de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos de Asia Oriental (Beijing)	8	China	Jefe del centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos/ director en el país	1-5 miembros del personal
		9	Pakistán	Director en el país	1-5 miembros del personal
ESA	Centro de África Oriental y el Océano Índico (Nairobi)	10	Kenya	Jefe del centro/director en el país	16-20 miembros del personal
		11	Madagascar	OPP	1-5 miembros del personal
		12	Uganda	OPP	1-5 miembros del personal
		13	Burundi	OPP	1-5 miembros del personal
		14	Rwanda	OPP	1-5 miembros del personal
		15	Tanzanía	GPP	1-5 miembros del personal
	Centro de África Meridional (Pretoria)	16	Sudáfrica	Jefe del centro/director en el país	6-10 miembros del personal
		17	Mozambique	OPP	1-5 miembros del personal
		18	Zambia	OPP	1-5 miembros del personal
Centro regional de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos de la Unión Africana (Addis Abeba)	19	Etiopía	Jefe del centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos/ director en el país	1-5 miembros del personal	
LAC	Centro Andino y del Cono Sur (Lima)	20	Perú	Jefe del centro/director en el país	11-15 miembros del personal
		21	Estado Plurinacional de Bolivia	GPP	1-5 miembros del personal

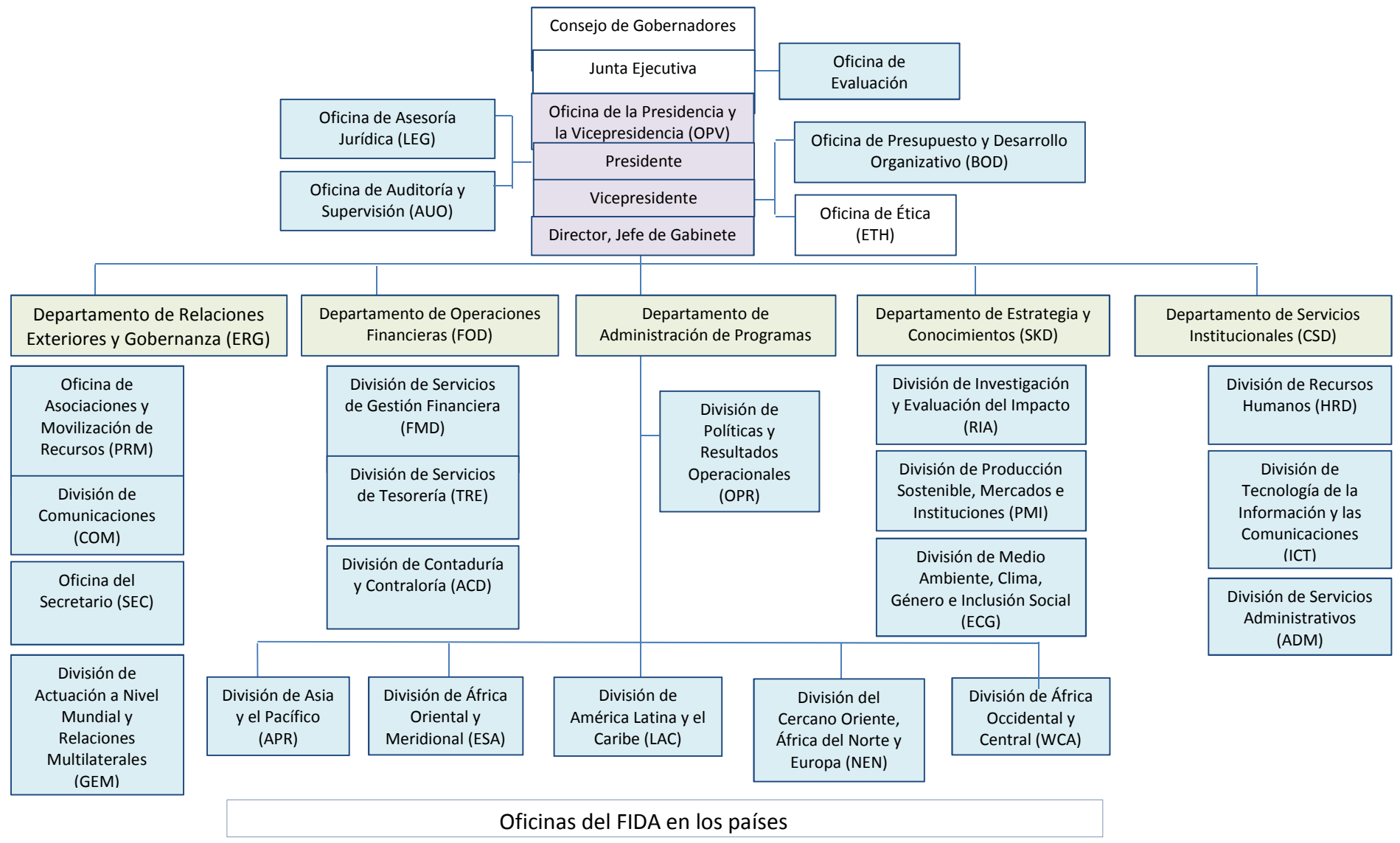
Lista de las 40 oficinas del FIDA en los países que figuran en el mapa de oficinas descentralizadas

	Centro de América Central y el Caribe (Ciudad de Panamá)	22	Panamá	Jefe del centro/director en el país	11-15 miembros del personal	
		23	Haití	OPP	1-5 miembros del personal	
		24	Guatemala	GPP	1-5 miembros del personal	
	Centro regional de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos del Brasil (Brasilia)	25	Brasil	Jefe del centro de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos/director en el país	6-10 miembros del personal	
NEN	Centro de Cercano Oriente y África del Norte (El Cairo)	26	Egipto	Jefe del centro/director en el país	11-15 miembros del personal	
		27	Sudán	Director en el país	1-5 miembros del personal	
	Centro de Europa Oriental y Asia Central (Estambul)	28	Turquía	Jefe del centro/director en el país	11-15 miembros del personal	
	Sede del FIDA (Roma)	29	Marruecos	OPP	1-5 miembros del personal	
WCA	Centro de África Occidental (Dakar)	30	Senegal	Jefe del centro/director en el país	11-15 miembros del personal	
		31	Malí	OPP	1-5 miembros del personal	
		32	Guinea	OPP	1-5 miembros del personal	
	Centro de la Costa (Abiyán)	33	Côte d'Ivoire	Jefe del centro/director en el país	11-15 miembros del personal	
		34	Sierra Leona	OPP	1-5 miembros del personal	
			35	Burkina Faso	OPP	1-5 miembros del personal
			36	Níger	OPP	1-5 miembros del personal
			37	Ghana	Director en el país	1-5 miembros del personal
			38	Nigeria	Director en el país	1-5 miembros del personal
	Centro de África Central (Yaundé)	39	Camerún	Jefe del centro/director en el país	6-10 miembros del personal	
40		República Democrática del Congo	GPP	1-5 miembros del personal		

Explicación:

GPP: Gerente del Programa en el País

OPP: Oficial del Programa en el País



Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx

(en millones de dólares de lo Estados Unidos)

Escalonamiento presupuestado

Utilización

	Total	2018	2019	Al 31/03/2018
I. PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO DE AJUSTE				
A. Proceso acelerado de descentralización				
Costos de reubicación de personal	1,05	0,75	0,30	-
Renovación de las oficinas del FIDA en los países y establecimiento de nuevas oficinas	1,45	1,15	0,30	0,10
B. Resultados y actividades de optimización de la organización				
Análisis funcional y de los procesos operacionales	0,50	0,50	-	0,07
Conocimientos especializados en gestión de organizaciones y cambio	0,75	0,50	0,25	0,03
Proyecto de sustitución del personal dedicado a la labor en materia de OpEx	1,00	0,65	0,35	0,15
Capacitación	0,35	0,15	0,20	-
C. Programa para la separación voluntaria del servicio	1,50	0,50	1,00	-
Total de gastos extraordinarios de ajuste	6,60	4,20	2,40	0,35
II. PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO DE GASTOS DE CAPITAL (para MEJORAS DE LOS SISTEMAS DE TI)				
Reconfiguración del sistema de planificación de los recursos institucionales para respaldar la descentralización	1,55	1,00	0,55	-
Configuración y renovación de la infraestructura en las oficinas del FIDA en los países/centros regionales	0,50	0,30	0,20	-
Programas informáticos adicionales para respaldar la descentralización del PMD	0,25	0,25	0,00	-
Aprobación automatizada de adquisiciones y contrataciones	0,10	0,10	0	-
Sistemas de seguimiento y notificación de desembolsos	0,30	0,20	0,10	-
Presentación de informes a nivel institucional	0,35	0,20	0,15	-
Total del presupuesto extraordinario de gastos de capital	3,05	2,05	1,00	-
Total del presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital	9,65	6,25	3,40	0,35

Cadena de resultados relativa a la labor en materia de excelencia operacional

Actividades	Productos	Efectos directos inmediatos (MGR de la FIDA11)	Efectos directos	Impacto
	2018-2019	2020-2021		
<p>Reestructuración del modelo basado en los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y funcionamiento de 12 centros regionales, 3 centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos y 40 oficinas del FIDA en los países • Reasignación del personal a los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países, concluida • Perfiles de los puestos de los directores en los países, concluidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo transcurrido entre la nota conceptual de un proyecto y la aprobación de la Junta Ejecutiva (de 17 a 8 meses para 2021) • Tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso (de 17 a 12 meses para 2021) • <i>Tasa de desembolso</i> (de 16,7 a 17 para 2021) • Porcentaje de proyectos problemáticos (de 22 a 15 para 2021) • Proporción de puestos de plantilla en las oficinas del FIDA en los países/los centros regionales incluidos en el presupuesto • Porcentaje de proyectos de inversión del FIDA gestionados por las oficinas del FIDA en los países/los centros regionales • Porcentaje del presupuesto de apoyo a la supervisión/ejecución utilizado a través de las oficinas del FIDA en los países/los centros regionales 	<p>Proyectos y programas en los países sistemáticamente superiores en términos de calidad y sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos • Nivel II del MGR. Indicadores relativos a los resultados de desarrollo • Nivel III del MGR. Indicadores relativos a los resultados de los programas en los países <p><i>Transformación de los recursos en resultados de desarrollo (valor de referencia para la FIDA11), eficacia y equidad (uso óptimo de los recursos)</i></p> <p>Programa ampliado de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de trabajo (de USD 7 000 millones a USD 7 700 millones para 2021) <p><i>Mobilización de recursos (modelo operacional de la FIDA11), eficacia y equidad (uso óptimo de los recursos)</i></p>	<p>El FIDA amplía la escala de su impacto y contribución a la Agenda 2030</p> <p><i>Transformación de los recursos en resultados de desarrollo (modelo operacional de la FIDA11), eficacia y equidad (uso óptimo de los recursos)</i></p>
<p>Mayor delegación de facultades a quienes actúan en las primeras líneas de las operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de facultades revisada en pleno funcionamiento • Mecanismos de verificación y control integrados en los sistemas básicos de TI 			
<p>Adecuación de la Sede a la finalidad prevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realineación de la estructura orgánica en pleno funcionamiento • Perfiles de los puestos de los principales técnicos, especialistas regionales en clima y medio ambiente, oficiales encargados de las cuestiones de género de contratación nacional , etc., concluidos 			
<p>Reajuste de los procesos operacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalización del proceso de diseño en pleno funcionamiento • Mecanismo de apoyo para acelerar la puesta en marcha de los proyectos en pleno funcionamiento • Instrumentos destinados a agilizar la ejecución de los proyectos en pleno funcionamiento 			