



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 67º período de sesiones

Roma, 8 y 9 de septiembre de 1999

**OBSERVACIONES PRELIMINARES SOBRE EL PROGRAMA DE LABORES Y
PRESUPUESTO DEL FIDA PARA EL AÑO 2000**

ÍNDICE

	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN Y ELEMENTOS PRINCIPALES: EL 2000, AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN	1
II. LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: EJECUCIÓN HASTA LA FECHA Y PROGRAMA PARA EL AÑO 2000	1
III. ESTRATEGIA OPERACIONAL DEL FIDA	3
A. El año 2000: los nuevos desafíos	3
B. Estrategia para la movilización de recursos	6
C. Estrategia de gestión de los recursos humanos	9
D. Estrategia de gestión de la información	10
IV. EXAMEN PRELIMINAR DEL PROGRAMA DE LABORES PARA EL AÑO 2000	11
A. Nivel proyectado	11
B. Programa de préstamos propuesto para el año 2000	11
C. Cuestiones relativas al programa de donaciones para el año 2000	12
V. PRINCIPALES CUESTIONES RELATIVAS AL PRESUPUESTO PARA EL 2000	13
A. Nivel proyectado	13
B. Reorganización de los procesos de apoyo	14
C. Presupuesto de gastos de capital	14
D. Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados	14
E. Costos de supervisión	15
ANEXO	
ESTRATEGIAS REGIONALES EN MATERIA DE PRÉSTAMOS	17

I. INTRODUCCIÓN Y ELEMENTOS PRINCIPALES: EL 2000, AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN

1. Desde 1995, el FIDA ha llevado a la práctica una serie de iniciativas de reestructuración y de reorganización muy profundas. Se ha mantenido a la Junta Ejecutiva informada de ellas en las distintas etapas de su ejecución. En muchos casos, ésta ya se ha completado, mientras que en otros las iniciativas necesitan un apoyo crítico. En consecuencia, el 2000 se considera el año en el que se consolidarán los progresos realizados hasta la fecha, como base para el logro de una mayor eficiencia y para que los procesos sean sostenibles y respondan a las necesidades cambiantes de la institución. Durante el año próximo también será necesario iniciar una revisión de la estrategia institucional del FIDA, ya que la actualmente vigente expira en el 2001.
2. En el umbral de un nuevo milenio, el año 2000 constituye un momento especialmente propicio para que la organización mire hacia el futuro y determine las oportunidades existentes para la erradicación de la pobreza rural y los desafíos que la consecución de ese objetivo presenta. A ese respecto, el Fondo ya ha empezado a preparar una serie de estudios y talleres con vistas a facilitar aportaciones para un informe sobre la pobreza rural que se publicará hacia el fin del 2000. Esto ayudará al FIDA a establecer relaciones de asociación críticas en su lucha para la erradicación de la pobreza rural.
3. Se prevé que en el 2000 se concluirán las consultas sobre la movilización de los recursos básicos del FIDA y se empezarán a aplicar las recomendaciones que en ellas se formulen.
4. Se consolidará la remodelación del FIDA con un presupuesto administrativo de crecimiento nulo. Se prevé que durante el año se adoptará un presupuesto de capital, lo cual permitirá al Fondo iniciar el desarrollo a largo plazo de sus distintos procesos operativos, como la gestión de la información y otras actividades de desarrollo claramente definidas que abarcarán varios años. Como ya se indicó anteriormente a la Junta Ejecutiva, los costos de las actividades incluidos en el presupuesto de capital se consignarán en el presupuesto administrativo anual y se amortizarán a lo largo de varios años. El presupuesto de capital se consignará separadamente.
5. Como en los tres años anteriores, el Programa de Labores y Presupuesto del FIDA para el año 2000 se mantendrá al mismo nivel, en cifras reales, que en 1999.

II. LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: EJECUCIÓN HASTA LA FECHA Y PROGRAMA PARA EL AÑO 2000

6. Las prioridades básicas de la estrategia institucional del FIDA para el 2000 seguirán siendo las enunciadas en 1997:
 - *apoyar los proyectos y programas en cuyo diseño y ejecución participen los beneficiarios;*
 - *crear un sistema eficiente de gestión de la cartera que permita obtener los resultados deseados sobre el terreno;*
 - *asegurar una presencia y un impacto efectivos del FIDA sobre el terreno mediante: a) el mantenimiento de un nivel creíble de préstamos, en cifras reales; y b) la ampliación del ámbito de actividad del FIDA;*
 - *establecer y utilizar redes de conocimientos sobre la pobreza rural con miras a hacer de la organización un centro de conocimientos reconocido;*



- *establecer sistemas de administración de los recursos humanos basados en la rendición de cuentas, el trabajo en equipo, la adopción descentralizada de decisiones y otros objetivos.*

7. La estrategia institucional permite al FIDA definir sus prioridades y adoptar una perspectiva plurianual para el logro de sus objetivos. La estrategia facilita este proceso velando por que los objetivos del Fondo se articulen claramente y que las operaciones e instrumentos se orienten a su consecución de manera coordinada y flexible, al mismo tiempo que propicia una cooperación más intensa (con agentes internos y externos) y se adapta a las dificultades e imprevistos que puedan surgir.

8. Desde la aprobación de su estrategia institucional en 1997, el Fondo ha hecho especial hincapié en lo siguiente:

- a) Una mayor identificación de los beneficiarios previstos con las actividades de los proyectos a fin de lograr un marco más propicio para una ejecución eficaz de éstos y una distribución adecuada de los beneficios. El Fondo ha organizado talleres sobre diseño de proyectos en los que han participado todas las partes directamente interesadas, y mantiene un diálogo con los gobiernos para que los beneficiarios estén representados en los órganos decisorios de los proyectos. Un elemento importante de este esfuerzo ha sido el establecimiento de un equilibrio adecuado en materia de género, lo que se logra incluyendo sistemáticamente la “Guía de consulta para el diseño de programas y proyectos sobre seguridad alimentaria de la familia y género”, recientemente aprobada, en el diseño de actividades de apoyo a proyectos y donaciones.
- b) El fortalecimiento de la ejecución de los proyectos. El sistema de acopio y compilación de información sobre el estado de los proyectos se ha actualizado con el fin de individuar los obstáculos en tiempo real y adoptar las medidas correctivas apropiadas. También se han mantenido conversaciones con los asociados del FIDA, las instituciones cooperantes y los Estados Miembros a los efectos de un cumplimiento efectivo y coordinado de las condiciones materiales y financieras para la ejecución de los proyectos.
- c) El establecimiento de relaciones de asociación con sus clientes, los organismos homólogos, los Estados Miembros y la sociedad civil con vistas a afrontar el desafío mundial de la erradicación de la pobreza rural.
- d) El establecimiento de las bases para el desarrollo de la función del FIDA como centro de conocimientos.
- e) La racionalización de los procesos operativos y la estructura orgánica con miras a aumentar la eficiencia y la rendición de cuentas.

9. **Oportunidades en el futuro.** El FIDA tiene una ventaja comparativa por su capacidad para individuar las preocupaciones, las limitaciones y las oportunidades de los pobres y para financiar programas y proyectos de erradicación de la pobreza rural. Su estrategia institucional le ha permitido establecer un orden de prioridades en cuanto a los objetivos y galvanizar energías, más la eficacia del Fondo dependerá en el futuro de su capacidad para sacar provecho de sus virtudes y de la experiencia adquirida en los últimos 20 años. Para ello, el FIDA está examinando actualmente los desafíos y las oportunidades existentes en relación con la pobreza rural en el mundo, y sintetizará su rico acervo de conocimientos operacionales internos y los conocimientos externos en un informe sobre la pobreza rural (que, con arreglo a las previsiones, se publicará en septiembre del 2000). El informe contendrá

una descripción consolidada de la posición del FIDA relativa a la pobreza rural y los desafíos que presenta para los agentes del desarrollo su erradicación en el medio rural. En este sentido, la estrategia operacional del FIDA debe considerarse en el contexto de su enfoque en constante evolución con respecto al desafío de la pobreza rural.

III. ESTRATEGIA OPERACIONAL DEL FIDA

A. El año 2000: los nuevos desafíos

10. Los elementos fundamentales de la estrategia operacional del FIDA que conformarán sus programas de préstamos y donaciones en el año 2000 son los siguientes:

- a) **Participación de los pobres.** Durante el 2000, el Fondo proseguirá sus esfuerzos encaminados a lograr no sólo que sus clientes últimos, es decir, los pobres, participen en el diseño y la elaboración de los proyectos, sino también que intervengan más activamente en la etapa de ejecución (por ejemplo, en el marco de evaluaciones rurales participativas, de talleres conjuntos participativos y de actividades generales de planificación y evaluación de carácter participativo). Se hará especial hincapié en el aumento de la capacidad institucional local con miras a garantizar un acceso equitativo de la mujer a los activos y otras oportunidades para una erradicación sostenible de la pobreza rural. El aumento de la conciencia de género seguirá siendo un elemento importante del enfoque del FIDA con respecto a la reducción de la pobreza.
 - i) **Aumento de la capacidad local.** El aumento de la capacidad de las instituciones que prestan servicios a los pobres será una importante prioridad de la estrategia operacional del Fondo. Constará de tres elementos: i) fortalecimiento institucional; ii) desarrollo organizativo para la prestación de un apoyo efectivo a los pobres; y iii) desarrollo y capacitación de los recursos humanos. Los recursos proporcionados por el FIDA a título de donación tendrán por objeto aumentar la capacidad local para garantizar que se adoptan procesos participativos y que las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil (particularmente las asociaciones de usuarios) reciben el apoyo necesario para comprender mejor los objetivos de los proyectos, participar en sus actividades y convertirse en agentes activos de la ejecución de los proyectos en vez de ser receptores pasivos de asistencia.
 - ii) **Mejora de la ejecución de los proyectos y logro del impacto deseado sobre el terreno.** El Fondo seguirá concediendo importancia al mejoramiento de la ejecución de los proyectos y al objetivo de que los beneficios de éstos lleguen efectivamente a los destinatarios previstos. La prioridad de las operaciones del FIDA en el año 2000 será: lograr una mayor racionalización de los esfuerzos, en consulta con las instituciones cooperantes; crear capacidad local para garantizar que se respetan los calendarios convenidos de ejecución de los proyectos; y aprovechar las iniciativas locales junto con los esfuerzos de otros donantes bilaterales y multilaterales en un ambiente de creciente asociación. En el ámbito de la Sede, se consolidarán los beneficios derivados de un mejor conocimiento interno del enfoque del marco lógico, y se ampliará el programa de capacitación para incluir en él a todos los directores de proyectos sobre el terreno. Asimismo, se hará considerable hincapié en que los proyectos directamente supervisados por el FIDA se ejecuten debidamente y se utilice la experiencia adquirida de esa supervisión para mejorar el diseño de los proyectos futuros.



- b) **Atención prioritaria a los más pobres entre los pobres de las zonas y las regiones desfavorecidas.** África seguirá siendo la principal destinataria del programa global de préstamos del Fondo. La disminución temporal registrada en el programa de préstamos para África se está subsanando mediante el aumento de los préstamos a ese continente en 1998 y 1999. Sin embargo, la región subsahariana sigue siendo una de las más vulnerables del mundo. Seguirá otorgándose prioridad a los pequeños productores y a las grandes masas de población desplazada por desastres naturales y provocados por el ser humano. La región de Asia y el Pacífico conservará su estatuto prioritario, teniendo en cuenta que la mayoría de los pobres del mundo se concentran en ella y que en muchos países asiáticos la población urbana y rural pobre ha sido gravemente afectada por la crisis financiera. Los países latinoamericanos también han sufrido los efectos de la crisis y de graves fenómenos meteorológicos que han obstaculizado el crecimiento económico de la región y oscurecido las perspectivas de desarrollo a corto y medio plazo. Se prestará asistencia para el establecimiento de vínculos apropiados entre las iniciativas de reducción de la pobreza rural y los procesos locales de desarrollo. El Fondo se esforzará en ayudar a las personas afectadas para que puedan volver a disponer de medios de subsistencia sostenibles, y a los campesinos pobres para que puedan desarrollar una resistencia suficiente contra crisis de ese tipo en el futuro. Los nuevos Estados Miembros de la regiones de Asia y el Cercano Oriente también supondrán nuevos desafíos en esta esfera.

Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME). El Fondo seguirá apoyando la iniciativa para la reducción de la deuda de los PPME en el 2000. El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional están elaborando estimaciones de las consecuencias financieras de la iniciativa de Colonia para las instituciones financieras internacionales participantes, que deberán estar preparadas a tiempo para que puedan adoptarse decisiones al respecto en la reunión anual que dichos organismos celebrarán más adelante este año. Se prevé que durante las reuniones de la Consulta se examinarán los recursos adicionales que el FIDA necesitará para participar en esa iniciativa.

- c) **Creación de asociaciones.** Se establecerán asociaciones estratégicas como medio de:
- i) Celebrar **acuerdos de cofinanciación** con otros organismos financieros. Atendiendo a las repetidas solicitudes de sus órganos rectores y su administración, el FIDA seguirá poniendo énfasis en la consecución de este objetivo concreto. De acuerdo con su estrategia operacional, el Fondo tratará de ampliar la escala de un proyecto por lo menos en cada una de las cinco regiones y obtener la cofinanciación del 30% como mínimo, es decir, la financiación externa de proyectos iniciados por el FIDA. Sin embargo, el objetivo no es sólo captar recursos, sino formar asociaciones más estrechas con organismos internacionales para propiciar que los elementos innovadores de los proyectos financiados por el Fondo se reproduzcan en mayor escala, y movilizar recursos en favor de los objetivos del programa mundial de erradicación de la pobreza rural.
 - ii) **Complementar y respaldar la reforma macroeconómica** para que los beneficios lleguen efectivamente a los pequeños productores y a los pobres del medio rural. Las intervenciones del FIDA seguirán teniendo como objetivo aumentar la capacidad a nivel de base, promoviendo la participación de los pobres, examinando y modelando la estructura y la orientación de los servicios de extensión y las organizaciones financieras y promoviendo la construcción de infraestructuras que respondan a las necesidades de la población rural.



- iii) **Compartir la capacidad institucional.** El FIDA colaborará con el Banco Mundial en la formulación de un amplio marco de desarrollo participando en actividades experimentales en cuatro países. El Fondo utilizará ese marco para intensificar su cooperación actual.
- iv) **Determinar las contribuciones que el sector privado puede hacer en diversas esferas.** A este respecto, la labor durante el año 2000 se concentrará en lo siguiente: a) vínculos entre los últimos eslabones de la cadena de valor (transformación, comercialización, venta y transporte); b) industrias de alto potencial en sectores como las ciencias biológicas, la elaboración de productos agroindustriales, los servicios financieros y la energía; c) búsqueda de oportunidades de asociación conforme a criterios temáticos (investigación y desarrollo, promoción) y a nivel institucional (gestión de conocimientos, acceso a los sistemas de información, servicios de consultores); y d) oportunidades de cofinanciación del sector privado (por ejemplo, préstamos sindicados) a nivel de los proyectos.
- v) **Especial atención al sector privado y desarrollo de los vínculos comerciales.** En muchos países, especialmente en África, el desmantelamiento de las instituciones paraestatales ha supuesto la desaparición casi total de los servicios públicos en las zonas rurales. El FIDA tratará de colmar la brecha promoviendo la prestación de esos servicios por organizaciones de base, facilitando la incorporación de proveedores privados y de pequeños comerciantes y fortaleciendo los vínculos comerciales con empresas privadas. Dichos vínculos serán el más crítico de esos tres factores debido a sus consecuencias a largo plazo sobre la estrategia operacional del FIDA en el futuro. Inicialmente, será necesario hacer inversiones en el desarrollo de la infraestructura y la información comercial y prestar apoyo a los comerciantes y a los proveedores de servicios del sector privado.
- vi) **Gestión de los conocimientos.** En la Evaluación Rápida Externa se exhortaba al FIDA a desarrollar su identidad institucional como centro de conocimientos sobre la erradicación de la pobreza rural. En respuesta a ese llamamiento, se adoptaron varias iniciativas, incluida la creación del sistema informatizado de conocimientos sobre evaluación (EKSYST). También se revisó el ciclo de elaboración de los proyectos para que sirviera de fuente de aprendizaje. Por otra parte, el Fondo se ha concentrado en mayor medida en la creación de asociaciones estratégicas compartiendo conocimientos.

Intercambio de conocimientos sobre políticas y prácticas. El FIDA seguirá colaborando con determinados organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales (OSC y ONG) con el fin de establecer redes para el análisis e intercambio de experiencias y prácticas sobre factores intersectoriales que tienen una influencia decisiva sobre la pobreza. Cabe citar los dos ejemplos siguientes: a) la red de conocimientos sobre reforma agraria en la que participan el FIDA, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y un grupo de ONG y OSC; y b) las políticas de descentralización en el sector agrícola, en las que intervienen el Banco Mundial, la FAO y otros organismos.



El Fondo seguirá reuniendo y depurando conocimientos operacionales en el marco de su iniciativa de acumular conocimientos sobre determinadas áreas temáticas, que hasta la fecha han permanecido relativamente dispersos en diferentes dependencias funcionales y procesos operativos. Al final de 1999, se habrán establecido cuatro grupos temáticos, a los que se habrá proporcionado limitados recursos. Sobre la base de los primeros resultados (previstos para el 30 de junio del 2000), el FIDA podrá ampliar el ámbito de la gestión temática de sus conocimientos sobre erradicación de la pobreza rural.

Se propone que en el 2000 se asignen recursos adicionales a cada uno de los cuatro grupos temáticos (más uno nuevo) con los fines siguientes: contratación a corto plazo de los servicios de un ayudante de investigación, un experto que posea conocimientos temáticos externos pertinentes, etc; producción de diversos objetos de conocimientos (un sitio web, folletos, herramientas multimedia, una publicación, etc.); y organización de talleres y seminarios para generar y difundir productos de conocimientos.

Un resultado de la actividad de gestión de los conocimientos del FIDA será el estudio sobre la pobreza que, conforme a las previsiones, se publicará en septiembre del año próximo con el título de Informe sobre la pobreza rural en el año 2000. El estudio servirá de base para forjar coaliciones más amplias con los clientes del FIDA y sus asociados en el desarrollo compartiendo su propia comprensión de la dinámica de la pobreza rural y las posibilidades de erradicarla en el futuro.

B. Estrategia para la movilización de recursos

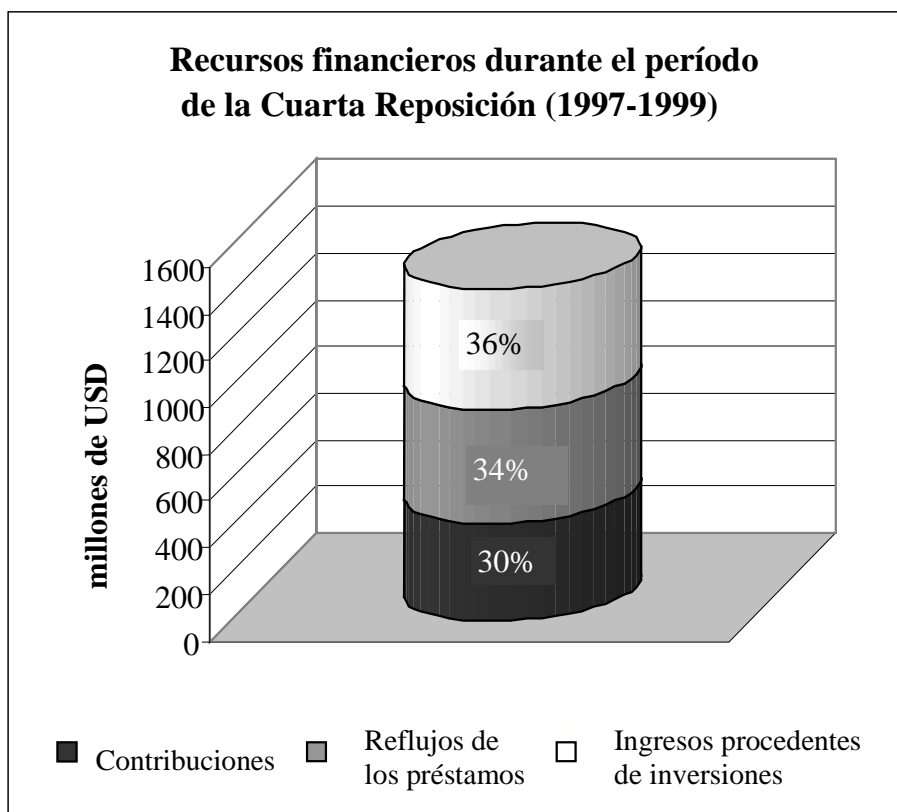
Plan de Acción para asegurar que los recursos de que se dispone sean adecuados

11. Como en años anteriores, el objetivo general de la estrategia de movilización de recursos del FIDA será garantizar que los recursos de que dispone sean adecuados para una institución viable y un nivel de préstamos creíble. Este objetivo se logrará mediante un enfoque múltiple basado en tres categorías de recursos básicos: **financieros**, para los programas anuales de préstamos y donaciones y para los gastos institucionales del FIDA; **información y conocimientos**, para aumentar la pertinencia y el impacto de las intervenciones del Fondo, conforme se indica en la sección III. A, *supra*; y **confianza**, para mantener el apoyo público al programa mundial de erradicación de la pobreza y la voluntad política para aplicarlo. En este contexto, se entiende por recursos adecuados un equilibrio efectivo e interrelacionado de esas tres categorías. El logro de dicho equilibrio es el reto que afronta la estrategia institucional para el 2000 y años posteriores.

Recursos del Programa Ordinario

12. El programa global de préstamos y donaciones proyectado para el 2000 asciende a USD 450 millones, a precios de 1996, a reserva de las indicaciones que pueda formular la Consulta para examinar los recursos a disposición del FIDA a fin de determinar si son adecuados, respecto del período 2000 a 2002, y las decisiones que adopten los órganos rectores del Fondo en diciembre de 1999 y febrero del 2000. Los recursos del Fondo para el Programa Ordinario proceden de las contribuciones de los Miembros, los ingresos en concepto de inversiones y los reflujos de los préstamos. Se prevé que el porcentaje de estos recursos que se sufragará mediante las contribuciones de los Miembros en los próximos años se conocerá en diciembre de 1999. Según las estimaciones, en el año 2000 se obtendrán unos ingresos de alrededor de USD 180 millones en concepto de reflujos de los préstamos y otros USD 165 millones en concepto de inversiones. Esta última cifra supone un

rendimiento del conjunto de la cartera de inversiones del 7% al año, en términos nominales. Los recursos del Fondo generados internamente constituyen una proporción importante de los recursos disponibles para compromisos, como se indica en la siguiente figura relativa al período de la Cuarta Reposición.



13. Por consiguiente, la estrategia de movilización de recursos en el 2000 consistirá en seguir las indicaciones de la Consulta y captar recursos suplementarios a fin de aumentar el impacto del Programa Ordinario. Las actividades previstas en el marco de esa estrategia relativas al seguimiento del proceso de reposición comprenderán las siguientes:

- a) seguimiento de la situación del Fondo en materia de recursos y comparación de los flujos efectivos con las proyecciones. Esta última actividad comportará un análisis de las asignaciones para préstamos y donaciones, los desembolsos y los reflujos, el presupuesto administrativo y los ingresos en concepto de inversiones;
- b) comprobación de que se cumplen las recomendaciones de la Consulta y del Comité especial encargado de examinar las asignaciones regionales, así como las prioridades en materia de política de otros órganos rectores con respecto al Programa de Labores para el período 2000 a 2002;
- c) seguimiento de la evolución de las políticas y prioridades de los principales donantes;
- d) seguimiento de las orientaciones políticas y programáticas de las principales instituciones financieras internacionales.

Movilización de recursos financieros suplementarios

14. Los recursos suplementarios son los fondos que recibe el FIDA en apoyo de programas y actividades operacionales que no forman parte de las contribuciones de los Miembros a los recursos básicos del Fondo (“recursos del artículo 4”). Estos recursos complementan y refuerzan la estrategia del FIDA y pueden adoptar distintas formas, incluidas las tres siguientes: fondos para cofinanciar proyectos y programas; fondos que el FIDA tiene en fideicomiso, incluida la posible captación en los mercados de capital privado; y recursos (financieros y de otro tipo) procedentes del sector privado.

15. Con respecto a la movilización de recursos a título de cofinanciación, el objetivo para el año 2000, como se ha indicado más arriba, es captar fondos de fuentes bilaterales y multilaterales para cofinanciar el 30% de los costos totales de los proyectos y programas. A este respecto, se intensificarán los esfuerzos interdepartamentales para seguir de cerca las políticas, las prioridades y las oportunidades de cofinanciación.

16. Los recursos que el FIDA tiene en fideicomiso para fines determinados normalmente se denominan “fondos suplementarios”. Estos recursos se destinan a sectores prioritarios definidos con criterios temáticos, por ejemplo, conservación de los recursos naturales, cuestiones relacionadas con el género y el desarrollo y actividades piloto innovadoras. También pueden utilizarse para contratar servicios de consultores en el marco de la realización de estudios sobre política y el diseño, ejecución y evaluación de proyectos y programas del FIDA. Los recursos procedentes de donantes suplementarios actualmente disponibles ascienden a USD 8,7 millones, aproximadamente. En el 2000, el FIDA integrará en mayor medida los fondos suplementarios en el ciclo de los proyectos y aumentará la tasa de utilización de los distintos fondos.

17. Un tercer sector en el que el FIDA está explorando activamente las posibilidades de reforzar las operaciones del Programa Ordinario es el desarrollo de mecanismos financieros basados en el mercado. Se están examinando diversas opciones, incluida la financiación respaldada por activos, como parte de una estrategia más amplia de establecimiento de asociaciones con el sector privado.

Movilización del apoyo público al Fondo y sus objetivos

18. El FIDA seguirá promoviendo las relaciones de asociación con dos importantes grupos a fin de mejorar la coordinación de la ayuda y promover una política efectiva de desarrollo en favor de los pobres del medio rural: por una parte, los organismos de las Naciones Unidas y otras instituciones financieras internacionales (IFI) y, por la otra, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil (ONG y OSC). Las actividades fundamentales previstas para el 2000 con respecto al primer grupo son las siguientes:

- a) seguimiento y fomento del desarrollo de los principales marcos de coordinación y asociación, con inclusión del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y sistema de evaluación común para los países, y el Marco Integral de Desarrollo y el Banco Mundial;
- b) seguimiento de las actividades complementarias del FIDA respecto de conferencias mundiales, como la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, y su asociación con la FAO y el Programa Mundial de Alimentos;
- c) seguimiento de la evolución de la situación de las principales IFI en materia de políticas y recursos y difusión de los conocimientos dentro de la institución;
- d) fomento en los foros interinstitucionales apropiados de la lucha para la erradicación de la pobreza rural.



19. Con respecto a la comunidad de ONG y OSC, el objetivo del FIDA es aumentar la eficacia de sus esfuerzos de erradicación de la pobreza mediante una intensificación del diálogo en materia de políticas y de la colaboración operacional con esas organizaciones. Las actividades fundamentales previstas para el año 2000 con miras a alcanzar este objetivo son las siguientes:

- a) organización de una reunión consultiva FIDA/ONG sobre el tema “Asociaciones tripartitas para la reducción de la pobreza y el fomento de la seguridad alimentaria en el marco de proyectos y programas”;
- b) participación estratégica selectiva en los acontecimientos del milenio organizados por las Naciones Unidas en los que participen ONG y OSC;
- c) creación de una base de datos y un sitio web sobre las ONG con el fin de difundir la experiencia práctica extraída de la cooperación con esas organizaciones sobre el terreno, como parte de un sistema institucional de información y conocimientos.

20. Durante el año 2000, el Fondo seguirá esforzándose en promover su imagen y captar apoyo para sus esfuerzos de erradicación de la pobreza. Esa actividad se llevará a cabo utilizando una estrategia de comunicaciones cuyo objetivo será obtener los resultados siguientes:

- a) ubicar al FIDA en relación con otras IFI, poniendo de relieve sus virtudes y su complementariedad;
- b) involucrar a los principales grupos interesados del Fondo (gobiernos, organizaciones internacionales, el público en general, ONG/OSC y el sector privado);
- c) aumentar el apoyo de los países donantes a las actividades del FIDA;
- d) elaborar y apoyar programas de difusión de información en los países;
- e) lograr una mayor difusión de la labor del FIDA en materia de reducción de la pobreza a través de los distintos medios de información;
- f) establecer un vínculo informativo entre el personal del FIDA y los resultados y enseñanzas de las operaciones del Fondo y cómo se relacionan con acontecimientos más amplios en el ámbito del desarrollo internacional.

C. Estrategia de gestión de los recursos humanos

21. Un aspecto importante de la estrategia operacional del FIDA para el año 2000 es la importancia que atribuye a su nueva estrategia de gestión de los recursos humanos. La organización, al mismo tiempo que seguirá llevando a cabo un seguimiento de los elementos realizados de la estrategia, se concentrará en las nuevas políticas y procedimientos básicos que se describen a continuación.

22. **Condiciones de empleo.** Para lograr sus objetivos estratégicos, el Fondo deberá ofrecer mejores condiciones de empleo, que ofrezcan perspectivas de carrera al personal y satisfagan al mismo tiempo las necesidades de la organización. Se han individuado las siguientes esferas de actividad para el año próximo:



- a) **planificación de la sucesión del personal directivo.** El Fondo está examinando los procedimientos por los que se regirá esta nueva política, la cual le permitirá adiestrar, capacitar y seleccionar a futuros gestores entre un conjunto de funcionarios con arreglo a determinados criterios.
- b) **Rotación y reasignación.** Esta nueva política, que se está examinando conjuntamente con la planificación de la sucesión de cargos directivos, ofrecerá al personal oportunidades para madurar y desarrollarse.
- c) **Contratos para actividades con un plazo determinado.** Aunque el Fondo seguirá empleando a personal contratado por períodos breves, también estudiará la posibilidad de un nuevo tipo de acuerdo contractual para empleados temporeros a más largo plazo. Esta política ofrecerá una mayor flexibilidad tanto a los gestores como a los suministradores de servicios para obtener y proporcionar el conjunto de capacidades que se requieren.
- d) **Reconocimiento y recompensas.** Junto con su sistema de evaluación del desempeño profesional, que prevé los incrementos periódicos dentro de la categoría correspondiente, el Fondo estudiará otros medios de reconocer los servicios excepcionales. Además del reconocimiento del mérito individual, el sistema introducirá recompensas a grupos con miras a fomentar la excelencia en el rendimiento individual y el trabajo en equipo dentro de la organización.
- e) **Iniciativas relacionadas con la calidad del entorno laboral.** El Fondo seguirá estudiando nuevas iniciativas para la gestión del personal que permitan aumentar la calidad del entorno laboral y ayuden a retener al personal calificado, por ejemplo mediante la adopción de un horario flexible, el empleo a jornada parcial, la facilitación del empleo de los cónyuges y la contratación de un asesor del personal.

23. Otra importante esfera de actividad en el año 2000 será la capacitación y el perfeccionamiento del personal. Como consecuencia de las necesidades de perfeccionamiento inherentes al nuevo sistema de evaluación del desempeño individual, y además de poner más énfasis en la responsabilidad que incumbe al personal directivo en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, el FIDA ha aumentado considerablemente la prioridad que otorga a la capacitación. Cabe destacar a este respecto el programa de fomento del trabajo en equipo, que es útil para reforzar la cohesión del grupo en el entorno laboral.

D. Estrategia de gestión de la información

24. **Gestión de la información.** La estrategia operacional del FIDA para el año 2000 pone especial énfasis en la necesidad de mejorar la capacidad de gestión de la información mediante una inversión inicial para la revisión de los procesos de trabajo, la elaboración de programas informáticos apropiados para apoyar los procesos individuados y la instalación del equipo necesario. Los planes incluyen la presentación de un presupuesto de gastos de capital correspondiente a esas necesidades. La solicitud contendrá una estimación precisa de los costos de un Programa de desarrollo de sistemas de información de dos a tres años, con estimaciones flexibles relativas a proyectos que podrán reasignarse dentro del programa, así como un cálculo de los costos y beneficios y un calendario de amortización.

25. A fin de que la propuesta pueda presentarse a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre y puedan incorporarse los resultados en el Programa de Labores para el año 2000, se iniciará un estudio de viabilidad que deberá haberse terminado a fin de año. Ese estudio abarcará las actividades de los proyectos, la gestión de los recursos humanos, la nómina, los viajes, la movilización de recursos y la administración de las contribuciones, así como los sistemas de préstamos y donaciones y de tesorería, con el correspondiente examen de su grado de integración en el resto de los sistemas financiero y de otro tipo de la institución.

26. Al examinar éstas y otras esferas, se prestará atención al carácter transversal de la gestión de los conocimientos, tanto por lo que se refiere al acceso interno a éstos como a su difusión en el exterior. El documento EB 99/67/R.25 contiene información detallada sobre el estudio de viabilidad y sobre el programa de desarrollo de sistemas de información.

IV. EXAMEN PRELIMINAR DEL PROGRAMA DE LABORES PARA EL AÑO 2000

A. Nivel proyectado

27. El Programa de Labores del FIDA se prepara en dólares de los EE.UU. (USD), pero la Junta Ejecutiva lo aprueba en derechos especiales de giro (DEG). El Programa de Labores para el año 2000 se mantendrá al mismo nivel en USD que en 1999. El cuadro que figura a continuación muestra que, en efecto, el Programa no registra ningún incremento en USD, pero que es superior en un 5,6% en DEG, debido a la devaluación de éste con respecto al dólar estadounidense.

**CUADRO 1
PROGRAMA DE LABORES PROPUESTO PARA EL 2000**

	1999	1999	2000^{b/}	2000^{b/}	AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN CIFRAS REALES	AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN CIFRAS REALES
	Asignación en millones de DEG ^{a/}	Asignación en millones de USD	Asignación propuesta en millones de DEG ^{c/}	Asignación propuesta en millones de USD	(millones de DEG)	(millones de USD)
Programa de préstamos	310,1	437,3	327,4	437,3	17,3	-
Programa de donaciones de asistencia técnica	25,1	35,5	26,5	35,5	1,4	-
Programa de Labores total	335,2	472,8	353,9	472,8	18,7	-
Programa de donaciones como porcentaje del Programa de Labores total				7,50		

^{a/} Utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de aprobación por la Junta Ejecutiva, esto es, DEG 1=USD 1,41031.

^{b/} Excluido el factor de inflación de precios.

^{c/} Aplicando el tipo de cambio vigente el 30 de junio de 1999, esto es, DEG 1=USD 1,33587.

B. Programa de préstamos propuesto para el año 2000

28. Actualmente, el nivel de préstamos proyectado para el año 2000 asciende a alrededor de USD 437 millones, en cifras reales, para unos 30 proyectos (en comparación con 34 proyectos en 1999). En el anexo figura información detallada sobre las estrategias de préstamo por regiones. Se prevé que las asignaciones regionales se ajustarán a las recomendaciones formuladas en el tercer período de sesiones de la Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados, celebrado recientemente.

C. Cuestiones relativas al programa de donaciones para el año 2000

29. En su 63° período de sesiones, celebrado en abril de 1998, la Junta Ejecutiva examinó un informe titulado "Política y estrategia del FIDA para la financiación mediante donaciones, e indicó que necesitaba más tiempo para preparar una respuesta mejor documentada. En septiembre de 1998 se organizó un seminario oficioso para examinar el informe, y los miembros de la Junta proporcionaron valiosas directrices para un estudio más a fondo. Entretanto, se ha avanzado en varios procesos (incluida una amplia auditoría del Programa Ampliado de Cooperación y del Servicio de Operaciones Especiales, y un examen global del programa de donaciones de asistencia técnica), lo que ha aportado información útil para la preparación del documento propuesto por el Fondo. Se prevé que la versión final, en la que se tendrá en cuenta tanto esa información como las observaciones de la Junta, se presentará a ésta en su 68° período de sesiones, que se celebrará en diciembre de 1999.

30. De conformidad con la actual política relativa al programa de donaciones y las opiniones de la Junta sobre el nuevo proyecto de política, el programa de donaciones en el año 2000 se guiará por los siguientes principios básicos:

- El programa de donaciones de asistencia técnica (DAT) se mantendrá dentro del límite establecido, esto es, el 7,5% del Programa de Labores como máximo. Teniendo en cuenta que el Programa de Labores provisional asciende a un total de USD 472,8 millones (excluida la inflación proyectada), el programa de DAT para el 2000 será de USD 35,5 millones aproximadamente, en cifras reales, es decir, el mismo nivel que en 1999.
- El Fondo prevé seguir haciendo hincapié en la investigación agrícola dentro del marco de los centros que reciben apoyo del GCIAI y otros centros, a reserva de la aprobación de la estrategia de donaciones que se incluirá en el informe final mencionado más arriba.
- La estrategia de DAT proporcionará el mayor apoyo posible a los Estados Miembros del FIDA en la ejecución de los programas respaldados por él y para aumentar la eficacia de sus propias estrategias de reducción de la pobreza rural. También se prestará apoyo con miras a aumentar la capacidad local para medir los logros de las actividades de desarrollo.
- El Programa Ampliado de Cooperación (PAC) FIDA/ONG seguirá ocupando un lugar destacado en los esfuerzos futuros del FIDA encaminados a forjar una coalición con la sociedad civil. Esta ventanilla no sólo recibirá una mayor asignación presupuestaria, sino que contará con el respaldo financiero de varias otras donaciones independientes, como la DAT destinada al Servicio de Potenciación de la Comunidad de la Coalición Popular para Erradicar el Hambre y la Pobreza en 1999, así como *Bread for the World*.
- Se concederá prioridad en las asignaciones para donaciones del próximo año a los programas regionales que abarcan varios países destinados a desarrollar la capacidad local de gestión en apoyo de la ejecución de proyectos. Se prevé que se presentarán tres programas a la Junta Ejecutiva en el 2000, uno en apoyo de la segunda fase del Programa de Capacitación para la Reducción de la Pobreza en Asia y el Pacífico (PATAP), otro para aumentar la capacidad local en América Central, y el último con destino al África occidental y meridional.
- De conformidad con la estrategia operacional del FIDA de hacer de la organización un centro de conocimientos, facilitando el establecimiento de redes y reuniendo y compartiendo información sobre cuestiones fundamentales para el Fondo, se propone la adopción de una iniciativa piloto en el África occidental. Ésta complementará el trabajo temático sobre gestión de los conocimientos iniciado en el FIDA durante el año en curso,

que está contribuyendo a la formulación de una estrategia institucional sobre gestión de los conocimientos y precisando los temas y un programa de trabajo convenido para desarrollar redes y reunir y compartir información sobre la pobreza rural.

- Se reunirá información para enriquecer la estrategia operacional del Fondo con conocimientos de importancia crítica sobre la pobreza y sus tendencias y limitaciones. Esta actividad formará parte de la campaña de concienciación que contará con el apoyo de los clientes y los Estados Miembros del FIDA.

**CUADRO 2
PROGRAMA DE DONACIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA PROPUESTO
PARA EL 2000**

Categorías	Asignación presupuestaria en 1999 (en miles de USD)	Porcentaje	Asignación propuesta para el 2000^{a/} (en miles de USD)	Porcentaje
A. Investigación y capacitación agrícolas	8 510	24,0	8 510	24,0
B. Fondo para la elaboración de proyectos	8 770	24,8	9 046	25,5
C. PAC	2 350	6,6	2 550	7,2
D. Evaluación ambiental	400	1,1	400	1,1
E. Servicio de Operaciones Especiales	1 750	4,9	1 715	4,8
F. Otras actividades de investigación, capacitación, etc.	13 670	38,6	13 229	37,4
Total	35 450	100	35 450	100

^{a/} Con exclusión del aumento del factor inflación.

**V. PRINCIPALES CUESTIONES RELATIVAS AL PRESUPUESTO
PARA EL 2000**

A. Nivel proyectado

31. Como se ha indicado anteriormente, se prevé que el presupuesto administrativo para el 2000 experimentará un crecimiento real nulo. Se ha estimado en USD 54,73 millones al tipo de cambio ITL/USD de 1 734. (Esta suma incluye los imprevistos y los gastos iniciales relacionados con el proceso de reorganización, pero no los incrementos extraordinarios de precios correspondientes a los costos de supervisión del Banco Mundial, ni los derivados de la financiación de las consultas sobre las necesidades de fondos del FIDA). Los ajustes que sea necesario efectuar por concepto de inflación y alza de precios se incorporarán al documento que se presentará en el 68° período de sesiones de la Junta Ejecutiva, la cual formulará su recomendación acerca de la aprobación del presupuesto por el Consejo de Gobernadores en su 23° período de sesiones. La ejecución de las estrategias a las que se ha decidido dar prioridad exigirá realizar ajustes específicos dentro de las categorías presupuestarias. A continuación se describen las principales cuestiones que están estudiando los altos directivos de la administración para el 2000.

B. Reorganización de los procesos de apoyo

32. A raíz de la Evaluación Externa Rápida del FIDA, la administración viene propiciando desde 1994 la reorganización de diferentes actividades básicas del Fondo. Esta iniciativa se está extendiendo ahora a las divisiones que prestan servicios de apoyo, es decir, la División de Personal, los Servicios Administrativos y de Protocolo, la Oficina del Secretario, la Tesorería y la Oficina del Contralor. La finalidad es examinar diversos procesos que actualmente se llevan a cabo por separado o mediante una cooperación entre varias divisiones y determinar si algunos requisitos han dejado de ser necesarios o deben ser reforzados. Se han creado grupos de trabajo interdivisionales y se han empezado a estudiar diversos procesos. Los resultados de esta labor, que se espera que haya concluido al término del 2000, afectarán al presupuesto del año 2001. Las recomendaciones que se formulen se harán llegar a la Junta Ejecutiva cuando se haya ultimado la tarea. Los costos significativos relacionados con esta labor de examen figurarán en el presupuesto para el 2000 en el rubro de costos iniciales relacionados con el proceso de reorganización.

C. Presupuesto de gastos de capital

33. La Junta Ejecutiva aprobó en su 64º período de sesiones la introducción por el Fondo de la presupuestación de los gastos de capital. Normalmente, este instrumento de gestión se aplica a los gastos correspondientes a nuevos bienes, y servicios conexos, cuya vida económica útil es limitada pero se extenderá, previsiblemente, durante más de un año. Puede aplicarse también a los gastos que prolongan la vida económica de bienes ya existentes, como la mejora de la eficiencia de los servicios e instalaciones existentes o el establecimiento por una sola vez de instalaciones (por ejemplo, el acondicionamiento de nuevos locales para oficinas) y capacidades (por ejemplo, mejoras sustanciales de los sistemas informáticos). Otro elemento importante de la presupuestación de los gastos de capital es el concepto de depreciación/amortización, en virtud del cual los costos correspondientes a esos gastos de capital se consignan en el presupuesto administrativo anual y se reflejan como gastos en los estados financieros. Las sumas que se deben amortizar se calculan sobre la base de los análisis de costos/beneficios que tienen en cuenta el período acumulado de ejecución.

34. El Comité de Gestión de la Información, que se creó para examinar y determinar las necesidades prioritarias del Fondo en materia de tecnología de la información, está examinando la necesidad de efectuar un estudio de viabilidad en esta materia para el conjunto de la organización. El resultado de este estudio debería llevar a la introducción de un presupuesto de gastos de capital para financiar las necesidades de tecnología de la información a medio plazo. Se llevará a cabo un análisis de costos y beneficios de las necesidades que se hayan identificado para garantizar la viabilidad durante un período de varios años. Es probable que este examen se traduzca en la recomendación de introducir un presupuesto de gastos de capital, que se presentaría por separado y reflejaría los planes de amortización de los gastos en los distintos años. Sin embargo, los costos amortizados cada año formarían parte del presupuesto administrativo.

D. Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados

35. En el tercer período de sesiones de la Consulta se recomendó la celebración de otros dos períodos de sesiones en 1999, para alcanzar un consenso sobre las necesidades de financiación del FIDA durante el período 2000-2002. En 1999 se efectuará una reasignación con cargo al fondo para imprevistos, con el fin de sufragar los costos correspondientes.

E. Costos de supervisión

36. Según las estimaciones preliminares, en el año 2000 el tamaño de la cartera del FIDA será aproximadamente de 204,6 equivalentes de proyectos completos, frente a 204,18 en 1999. Con arreglo a estas estimaciones preliminares, el tamaño de la cartera de proyectos no experimentará probablemente modificaciones. En diciembre de 1998 se informó a la Junta (véase el documento EB 98/65/INF.3) de que el Banco Mundial había adoptado una política de recuperación total de los costos, que suponía un costo medio efectivo de USD 120 000 por proyecto y año, aproximadamente. En vista de este incremento extraordinario de los precios, el FIDA entabló negociaciones con el Banco para determinar qué proyectos se podían transferir - sin obstaculizar su ejecución - a otras instituciones cooperantes que cobran una tarifa sustancialmente más reducida. En las negociaciones se acordó que seguirían siendo supervisados por el Banco nueve proyectos, en razón de los criterios acordados, de la proximidad de las fechas de cierre (para evitar perturbaciones en la ejecución de los proyectos), y de consideraciones técnicas y normativas. La transferencia de un proyecto en curso de ejecución en la India estaba pendiente de la negociación satisfactoria de los cargos en concepto de supervisión. Se da por supuesto que los cargos en concepto de supervisión negociados para 1999 no se modificarán en el 2000.

Supervisión directa

37. En su 20º período de sesiones, celebrado en febrero de 1997, el Consejo de Gobernadores aprobó una resolución que autorizaba al FIDA a supervisar directamente un número limitado de proyectos (15 en total). El primer proyecto que será objeto de supervisión directa fue aprobado en abril de 1997, y desde entonces se han aprobado otros 13 proyectos. Se prevé que la Junta Ejecutiva aprobará en diciembre de 1999 el último proyecto que será supervisado directamente. Se han hecho progresos importantes en la ejecución de estos proyectos o en la ultimación del trabajo preparatorio previo a la ejecución. Cuatro de los 15 proyectos han adquirido efectividad (uno en 1997, uno en 1998 y dos en lo que va de año) y se han firmado los préstamos correspondientes a todos los proyectos aprobados, excepto tres. Se prevé que los 15 proyectos estarán en fase de ejecución durante el año 2000, por lo que se necesitarán recursos por un monto equivalente a los proyectos completos para su supervisión. Por consiguiente, se propone un aumento de la consignación para supervisión directa que refleje la situación prevista de estos proyectos. Con estos fondos se pretende dotar al FIDA de los recursos necesarios para llevar a cabo de forma eficaz la supervisión y el seguimiento de dichos proyectos. Se espera que la intervención del FIDA en la supervisión directa de los proyectos se traducirá en una mejor ejecución y en el logro de resultados más eficaces sobre el terreno.

ESTRATEGIAS REGIONALES EN MATERIA DE PRÉSTAMOS

África occidental y central (África I)

1. **Tendencias socioeconómicas.** Históricamente, los progresos en África occidental y central por lo que respecta al crecimiento de los ingresos per cápita, el rendimiento de la agricultura y el alivio de la pobreza rural han sido escasos. No obstante, desde los primeros años del decenio de 1990 se ha observado una recuperación notable en muchos países, debido en gran parte a las mejoras conseguidas en los marcos macroeconómicos y en el de los incentivos sectoriales. El ajuste estructural y la liberalización de los mercados han creado nuevas oportunidades y, cada vez más, los gobiernos están adoptando sistemas más descentralizados para la toma de decisiones sobre la movilización de recursos y los gastos. Sin embargo, los beneficios resultantes no siempre se distribuyen de manera equitativa, y los pobres de las zonas rurales en particular corren el riesgo de quedar marginados si no se orientan debidamente las inversiones hacia el desarrollo rural. Algunos países de la región siguen experimentando graves trastornos económicos, sociales y políticos y la comunidad internacional de donantes deberá desplegar esfuerzos especiales cuando estos países estén en condiciones de reanudar las actividades de desarrollo.

2. **Oportunidades para el FIDA.** El Fondo seguirá asignando la máxima prioridad a las siguientes esferas: i) desarrollo de servicios financieros rurales para llegar a las poblaciones aisladas que anteriormente no tenían acceso a esos servicios y que han conseguido integrarse en los marcos nacionales del sector financiero; ii) fortalecimiento de la capacidad en apoyo de los procesos de adopción descentralizada de decisiones con miras a un desarrollo rural participativo; y iii) ordenación de los recursos naturales y el medio ambiente, con especial atención a las iniciativas de lucha contra la desertificación. Para alcanzar estos objetivos, el FIDA seguirá destacando la importancia de la participación de los beneficiarios al definir los objetivos y las actividades; utilizando al máximo los conocimientos y experiencias locales; y orientando estratégicamente las inversiones mediante una colaboración más estrecha con los gobiernos, la sociedad civil y otros donantes.

3. Orientación estratégica de las operaciones

- **Garantizar una presencia efectiva del FIDA sobre el terreno, manteniendo para ello el nivel y la cobertura de los préstamos.** Uno de los retos más importantes consistirá en mantener la ampliación de la cartera y los préstamos en el nivel efectivo de 1998 y el previsto para 1999, para poder compensar la reducción de los préstamos que se registró en 1997. Hasta el momento, en 1999 el FIDA está en camino de cumplir el objetivo de presentar a la Junta un total de ocho proyectos; para el 2000, el objetivo en materia de préstamos será alcanzar nueve proyectos. Por lo que respecta a los atrasos en los pagos, el FIDA continuará suscribiendo acuerdos bilaterales, como los concertados en años anteriores con el Camerún, el Congo, Guinea-Bissau y el Níger, y este año con el Gabón y Sierra Leona; además, vigilará atentamente el cumplimiento de los acuerdos en vigor. Como resultado de estos acuerdos, en 1998 se reactivaron los programas en el Camerún, y este año se ha hecho lo mismo en el Níger. Por último, en cumplimiento de los objetivos de cofinanciación de la organización, está previsto cofinanciar con el Banco Mundial dos nuevos proyectos en Burkina Faso, Guinea y Malí.
- **Apoyo a proyectos y programas basados en la participación de los beneficiarios.** En diciembre de 1998 se aprobó, para Malí, la concesión del primer préstamo en el marco del Mecanismo Flexible de Financiación (MFF), y está previsto presentar en 1999 tres nuevos préstamos a la aprobación de la Junta Ejecutiva (para Cabo Verde, Guinea y el Senegal). En el 2000, el Fondo procurará hacer operativo este sistema y comenzar a extraer enseñanzas en materia de ejecución.

ANEXO

- **Establecimiento y utilización de redes de conocimientos sobre la pobreza rural.** El Fondo intensificará su labor en el contexto de la Convención de Lucha contra la Desertificación (CLD), vinculando estrechamente sus actividades con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Continuará el apoyo para la elaboración y ejecución de planes nacionales de acción en diversos países del Sahel. Ateniéndose a su estrategia de investigación agrícola, articulada a comienzos de 1999, el FIDA participará activamente en el diseño y ejecución de DAT en apoyo de la investigación sobre determinados productos básicos, como el ñame, el arroz, el caupí, el mijo y el sorgo, que son importantes para los campesinos pobres. Además, la DAT FIDAFRIQUE facilitará el intercambio de información a través de Internet, así como la interconexión de los participantes en proyectos en diversos países, y, por otra parte, se dará apoyo a organizaciones regionales clave como el Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel (CILSS) y la Unión Económica y Monetaria del África Occidental (UEMAO).
- **Creación de sistemas eficaces de gestión de cartera.** El FIDA seguirá utilizando el sistema de gestión de la cartera de proyectos que adoptó en 1997 y continuará colaborando en el perfeccionamiento del mecanismo de seguimiento de la cartera.
- **Desarrollo de los recursos humanos y de sistemas de gestión.** Entre las actividades que se proponen para el 2000 figura la capacitación en administración de proyectos (procedimientos de adquisición, desembolso y contratación), aptitudes de negociación y formación técnica en ciertas esferas, como el diseño y ejecución de proyectos con criterios participativos, la financiación rural y el medio ambiente.

África oriental y meridional (África II)

4. **Tendencias socioeconómicas.** En 1999, la situación agrícola y rural de la región se caracterizó por una relativa estabilidad. La continuación del proceso de pacificación y la vuelta a la normalidad económica y social en una gran parte de la región de los Grandes Lagos permitieron reducir la ayuda de urgencia. A ello hay que añadir que las condiciones climáticas fueron normales. Por consiguiente, la planificación operacional en la región se centrará en los elementos económicos y sociales básicos y, al mismo tiempo, se observará atentamente la evolución de los acontecimientos en el Cuerno de África.

5. **Oportunidades para el FIDA.** La función principal del FIDA en la región ha de ser la de ayudar a sus beneficiarios a conseguir los medios organizativos y materiales que permitan mejorar de forma sostenible los medios de subsistencia. El eje central de esta labor es la intervención a nivel local para potenciar la capacidad de los campesinos pobres y de las asociaciones de agricultores para gestionar y utilizar mejor sus propios recursos y establecer relaciones más eficaces y sostenibles con los proveedores de servicios, incluso su capacidad para conseguir nuevos asociados y cooperar con ellos (por ejemplo, con el sector privado estructurado). La primera iniciativa global del FIDA para afrontar el problema de la vinculación con el mercado se desarrollará en Mozambique, Uganda y Zambia en el año 2000 y posiblemente será seguida de un programa similar en Swazilandia. En la República Unida de Tanzania y Uganda se pondrán en marcha nuevos programas que se centrarán en otras cuestiones esenciales en materia de servicios, como la implantación de un sistema financiero rural y el suministro de tecnología, cuestiones ambas que comportan vinculaciones entre el sector privado y la demanda organizada de los pequeños agricultores.

6. Además de los vínculos "externos", un elemento importante en la economía de los pequeños productores es el acceso a la tierra y su ordenación. Éste será el componente principal de nuevos proyectos y programas que se llevarán a cabo en el 2000, tales como los proyectos/programas de ordenación de pastizales en Eritrea y Rwanda, la explotación de la tierra y la producción de cultivos

en zonas marginales de Etiopía y Lesotho, y la conservación y mejora de la fertilidad del suelo en Malawi. El FIDA utilizará fondos suplementarios para estudiar en Zimbabwe, junto con otros donantes, las opciones posibles para acometer una reforma agraria comunitaria, con el fin de adquirir experiencia operacional; este examen podría desembocar en un compromiso de mayor alcance de la comunidad de donantes con el Gobierno de Zimbabwe para afrontar los problemas relacionados con el acceso de los pequeños productores a tierra de buena calidad. Esto reviste una especial importancia en esta región, en donde existen zonas caracterizadas por una profunda dualidad rural.

7. Orientación estratégica de las operaciones

- **Asociaciones.** El principal determinante de la sostenibilidad de los programas del FIDA es que sean considerados por los pequeños productores y los gobiernos como un medio eficaz para resolver sus problemas. Para conseguir ese objetivo es necesario adoptar una estrategia que asegure la plena participación de los agricultores y de otras partes interesadas de la sociedad civil y el sector privado en la identificación de problemas y soluciones, para lo cual es preciso intensificar el proceso de consultas para la elaboración y gestión de los programas. Es necesario también conseguir la confianza de los gobiernos creando una clara expectativa de que el FIDA movilizará el considerable apoyo necesario para llevar a término las innovaciones institucionales y normativas que propugna, encaminadas al desarrollo de la capacidad local, tanto en el sector público como en el sector privado.

La repetibilidad y sostenibilidad de los enfoques que promueve el FIDA para potenciar la capacidad económica y social de los pequeños productores dependerán en buena medida del apoyo de otros organismos financieros internacionales, tanto bilaterales como multilaterales, mediante asociaciones estratégicas que permitan sentar las bases de la sostenibilidad local y nacional. En la esfera financiera, se prestará gran atención a aumentar los niveles de cofinanciación, objetivo que se intentará conseguir mediante una labor conjunta en la elaboración de los programas, que abarcará desde cuestiones de política sectorial hasta los detalles de la ejecución. En Uganda, el FIDA cooperará con el Banco Mundial y asociados bilaterales importantes desde la fase de concepción de los proyectos; se seguirá un proceso similar en una iniciativa que se llevará a cabo bajo el impulso del FIDA y con la cooperación de asociados bilaterales en el sector de las finanzas rurales de la República Unida de Tanzania. Asimismo, el FIDA y el Banco Africano de Desarrollo han acordado iniciar un proceso de elaboración conjunta de programas estableciendo objetivos convenidos para los compromisos de cofinanciación. Además, el Fondo profundizará el diálogo sobre los objetivos y modalidades del desarrollo con organismos multilaterales y bilaterales utilizando modelos como el acuerdo global alcanzado con el Banco Mundial. Previsiblemente, la colaboración en todas las fases, desde la formulación de las políticas hasta la ejecución, adoptará una forma muy concreta en la participación del FIDA en el Centro de Desarrollo Rural que se establecerá en Harare (Zimbabwe).

- **Ejecución.** El FIDA se ha comprometido a aumentar su apoyo directo a la ejecución de los programas y proyectos que financia. Los informes sobre la situación de los proyectos indican que esta decisión está influyendo claramente de forma positiva en la ejecución y el impacto de los proyectos. En el 2000, la atención se centrará en establecer cuáles son las cuestiones que tienen una influencia determinante en el impacto de los proyectos y en movilizar recursos para abordarlas. Ello supondrá redoblar el apoyo en las esferas del seguimiento del impacto y la participación de los beneficiarios en la determinación y solución de los problemas.

Son varios los proyectos cuyo cierre está previsto en el 2000. La observancia de la fecha prevista de cierre y la adopción del principio de “un número menor pero con mayor calidad” respecto de los nuevos compromisos redundará en una cartera de proyectos algo más reducida, pero orientada más claramente hacia los problemas básicos en los nuevos procesos de desarrollo, y que permita al FIDA prestar un apoyo de mayor calidad para afrontar las cuestiones relacionadas con el impacto y el desarrollo durante la ejecución de los proyectos.

Asia y el Pacífico

8. **Tendencias socioeconómicas.** La crisis asiática ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de las poblaciones pobres de esta región. Los efectos negativos de la crisis económica se están dejando sentir sobre ellos en forma de destrucción de empleo, aumentos de precios y recortes del gasto público. En muchos casos, la inestabilidad social, económica y política concomitante ha desencadenado la violencia étnica o la criminalidad, intensificando la precariedad de los grupos desfavorecidos que son las víctimas de la crisis. Todas estas consecuencias negativas han impulsado al FIDA a replantear su estrategia de apoyo al desarrollo, sus prioridades y sus métodos de actuación en las zonas montañosas marginales de la región, y a formular un programa destinado a reforzar la capacidad de las familias rurales más pobres para hacer frente a las crisis económicas externas. El aislamiento y diversidad de estas zonas hace aún más conveniente la adopción de enfoques descentralizados, participativos e iterativos para la elaboración y ejecución de los programas, a fin de garantizar que se tengan en cuenta las condiciones locales. Se ha de prestar una atención especial a la creación de capacidad institucional a nivel local. La participación de la mujer en el desarrollo revestirá una especial importancia, por cuanto las mujeres representan la mayoría de la población aquejada por la extrema pobreza y cumplen una función primordial en la producción y preparación de alimentos, en las microempresas informales y en la salud.

9. **Oportunidades para el FIDA.** Teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de la evolución del impacto de la crisis asiática y el examen de las experiencias anteriores, se prestará más atención a:

- la implantación de sistemas agrícolas y forestales regenerativos;
- las finanzas rurales, haciendo hincapié en el ahorro y en el fortalecimiento de la capacidad institucional con miras a la financiación de actividades agrícolas y no agrícolas y al aumento de la capacidad de recuperación;
- la infraestructura rural;
- las instituciones locales y la creación de capacidad.

10. El FIDA procurará influir en la posición de los responsables de la formulación de las políticas aplicando con éxito ideas y proyectos innovadores a nivel comunitario. El establecimiento de asociaciones con donantes, gobiernos, ONG y otros interesados que comparten los criterios del Fondo será una parte importante de la estrategia.

11. **Orientación estratégica de las operaciones.** La estrategia operacional que se adoptará en la región en el 2000, que se armonizará con las prioridades institucionales globales y con las enseñanzas extraídas de los proyectos anteriores y en curso, tendrá las siguientes dimensiones:

- **conseguir la participación de los beneficiarios y otros interesados en la ejecución de los proyectos**, para lo cual se promoverán y revitalizarán las agrupaciones de especialistas en el propio país y se organizarán talleres previos a la formulación de los proyectos con la participación activa de los beneficiarios y otros interesados;

ANEXO

- **garantizar una gestión eficaz de la cartera** promoviendo nuevos mecanismos que permitan repartir los costos de supervisión con los donantes y otras organizaciones cuando ello sea posible. Se celebrarán una serie de talleres con los beneficiarios, organizaciones interesadas, funcionarios gubernamentales y representantes de los donantes para crear una base para la movilización de recursos. Se utilizarán donaciones con cargo al Servicio de Operaciones Especiales para fortalecer la capacidad local y llevar a cabo investigaciones sobre medidas estratégicas durante el proceso de ejecución;
- **establecer y utilizar redes de conocimientos**, conectando electrónicamente los proyectos financiados por el FIDA con sus organismos de contraparte en otros países a fin de compartir ideas y experiencias. Esta actividad se llevará a cabo en el marco de la donación al Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, destinada al Programa de establecimiento de una Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico (ENRAP). Esta red regional permitirá una comunicación más eficaz entre el FIDA, las instituciones cooperantes y los proyectos, y una corriente continua de información procedente de los proyectos, que facilitará un estrecho seguimiento de su calidad;
- **ampliar la cobertura del FIDA en Asia y el Pacífico** forjando alianzas estratégicas con los principales medios influyentes en la opinión pública y con organizaciones de la región, a fin de ampliar los proyectos que hayan dado resultados satisfactorios y reproducirlos en otros lugares.

América Latina y el Caribe

12. **Tendencias socioeconómicas.** En 1999, la región de América Latina y el Caribe (ALC) obtendrá sus peores resultados económicos del decenio después de la crisis financiera mexicana de 1994. Se prevé que el crecimiento del PIB regional descenderá hasta un nivel próximo a cero, lo que unido a una tasa anual de crecimiento demográfico del 1,7% determinará el aumento inevitable de la pobreza urbana y rural. La crisis de 1998 y 1999, unida a los desastres climáticos ocurridos en la región (El Niño y el huracán Mitch), han puesto claramente de manifiesto la fragilidad de las economías de América Latina. La pobreza estructural y transitoria, que afecta tradicionalmente a los grupos indígenas, las mujeres rurales, los campesinos sin tierra y otras minorías, tiene su origen en unos niveles educativos muy bajos, en la falta de capacidad y recursos productivos y en la imposibilidad de acceder a los servicios financieros y de apoyo a la producción. Las familias afectadas por la pobreza transitoria están constituidas por pequeños productores sin tierra cuyos ingresos agrícolas y no agrícolas se ven afectados por crisis económicas nacionales cíclicas. Los gobiernos de la región tendrán que afrontar en el 2000 el desafío de reducir la pobreza a los niveles anteriores a 1998, con la dificultad añadida de unos recursos financieros limitados.

13. **Oportunidades para el FIDA.** En el programa del 2000 el reto crucial consiste en volver a vincular las iniciativas de reducción de la pobreza rural con los procesos de desarrollo rural y con los desafíos y oportunidades de los mercados regionales y mundiales. En los programas de préstamos y DAT del año 2000, el FIDA ha otorgado una gran prioridad a nuevas esferas estratégicas relacionadas con la situación actual, manteniendo al mismo tiempo algunos objetivos estratégicos a medio plazo:

- reforzar las asociaciones con los países de la región de ALC en relación con estrategias nuevas e innovadoras para las políticas de desarrollo rural y reducción de la pobreza, las estrategias y el diseño de los programas y proyectos;
- elaborar sistemas de préstamo y cofinanciación basados en la capacidad financiera y presupuestaria de los países de la región;

ANEXO

- aumentar la sostenibilidad institucional de los proyectos;
- promover y reforzar la generación de ingresos no agrícolas;
- fortalecer la capacidad organizativa a nivel de base para prestar servicios de desarrollo a los pobres rurales en toda la región;
- continuar la labor exhaustiva de análisis y capacitación sobre cuestiones de género.

14. **Orientación estratégica de las operaciones.** En el 2000 se insistirá en las siguientes metas y objetivos estratégicos: i) asumir un mayor compromiso en la reducción de la pobreza rural, vinculando más adecuadamente las iniciativas de reducción de la pobreza y los programas de desarrollo rural; ii) fomentar las asociaciones, forjando alianzas con gobiernos e IFI; iii) asumir un mayor compromiso en relación con el desarrollo rural, mejorando la ejecución y los resultados de la cartera de proyectos del FIDA en los países de la región; y iv) mejorar la calidad de los servicios no relacionados con los préstamos y fomentar DAT experimentales e innovadoras.

15. **Oportunidades de colaboración del FIDA en la región.** Si en los grandes países, como el Brasil y México, la crisis económica parece haber tocado fondo y se está registrando una recuperación lenta y gradual, las economías de tamaño mediano, como Chile, Colombia y el Perú, continúan esforzándose por recuperar su producción económica. El camino de la recuperación es más largo y difícil para los países cuya base económica es más reducida. En este contexto, el renovado interés de los gobiernos de la región por colaborar con el FIDA se explica por las oportunidades que ofrece esa cooperación de experimentar enfoques nuevos, innovadores y eficaces en relación con el costo, en la reducción de la pobreza rural. El desafío crucial en el programa para el 2000 es volver a vincular las iniciativas de reducción de la pobreza rural con los procesos locales de desarrollo rural y con los problemas y oportunidades de los mercados regionales y mundiales.

16. En los programas de préstamos y DAT del año 2000, el FIDA ha otorgado una gran prioridad a nuevas esferas estratégicas relacionadas con la situación actual, manteniendo al mismo tiempo algunos objetivos estratégicos a medio plazo:

- mejorar las asociaciones con los países de la región de ALC en relación con estrategias nuevas e innovadoras para las políticas de desarrollo rural y reducción de la pobreza, las estrategias y el diseño de los programas y proyectos;
- elaborar sistemas de préstamo y cofinanciación basados en la capacidad financiera y presupuestaria real de los países de la región, vinculados a planes de financiación conjunta con IFI importantes, siempre que sea posible;
- aumentar la sostenibilidad institucional de los proyectos velando por la participación de los beneficiarios en el diseño y la ejecución de éstos, intensificando la colaboración con las organizaciones de base y vinculando las iniciativas encaminadas a la reducción de la pobreza con las actividades de descentralización;
- promover y reforzar las actividades de generación de ingresos no agrícolas en zonas en las que hay una predominancia de pobres “estructurales” que carecen de las bases mínimas de recursos o viven en zonas caracterizadas por la fragilidad del medio ambiente;
- fortalecer la capacidad organizativa a nivel de base para prestar servicios de desarrollo a los campesinos pobres en toda la región;

- continuar la labor exhaustiva de análisis y capacitación sobre cuestiones de género, para velar por la aplicación más atenta de las dimensiones de género en todas las fases del ciclo de los proyectos y en los programas de asistencia técnica.

17. **Objetivos estratégicos para el año 2000.** En el 2000 se insistirá en las siguientes metas y objetivos estratégicos: i) promover proyectos y programas innovadores; ii) fomentar las asociaciones, forjando alianzas con gobiernos e IFI; iii) asumir un mayor compromiso en relación con el desarrollo rural, mejorando la ejecución y los resultados de la cartera de proyectos del FIDA en los países de la región; y iv) mejorar la calidad de los servicios no relacionados con los préstamos y fomentar donaciones de asistencia técnica experimentales e innovadoras.

Cercano Oriente y África del Norte

18. **Tendencias socioeconómicas.** Los índices de crecimiento económico han sido en general positivos en los países incluidos tradicionalmente en la División del Cercano Oriente y África del Norte (COAN). Sin embargo, la sequía determinó una importante disminución del crecimiento en Marruecos y Argelia, y la inestabilidad del proceso de pacificación tuvo efectos negativos en la economía de Gaza y la Ribera Occidental. El comercio interregional cada vez más intenso entre los Estados árabes y en el ámbito más extenso del Mediterráneo ofrece oportunidades económicas positivas. Los signos de liberalización política que se han manifestado en algunos países ofrecen buenas perspectivas desde el punto de vista del desarrollo social y la integración económica.

19. En Europa oriental y en la antigua Unión Soviética, las familias rurales pobres siguen sufriendo las consecuencias de la debilidad de las instituciones y los niveles ínfimos de calidad de los servicios, tanto por lo que respecta a la producción como a la satisfacción de las necesidades sociales básicas. En las zonas adyacentes a la antigua Yugoslavia, el conflicto reciente ha agudizado los problemas prácticos de supervivencia e incrementado la presión sobre los gobiernos para que adopten las medidas necesarias. Si bien está previsto un aumento sustancial de la corriente de ayuda a esos países en el 2000, la asistencia a las familias rurales, cuyos miembros son productores agrícolas o personas en busca de empleo rural, no ocupa un lugar destacado en los programas de los donantes. Además, los recursos y la atención que se otorgan a la dramática situación de los Balcanes han llevado a olvidar la precariedad persistente que afecta a los campesinos pobres de otras partes de la región.

20. **Oportunidades para el FIDA.** La estrategia que se adoptará en el año 2000 en esta región consistirá en continuar intentando superar las limitaciones que imponen los recursos naturales. Los elementos clave de los proyectos serán los siguientes: i) el acceso a la tierra, el agua, el capital y la información; y ii) la descentralización de la responsabilidad por la ordenación de los recursos naturales. Como anteriormente, los proyectos se centrarán en los problemas relacionados con el suelo y el agua en las zonas de secano, con especial atención a la gestión comunitaria de los recursos de propiedad común. Atendiendo a la diversidad de estrategias de supervivencia y subsistencia de las familias pobres, las inversiones se destinarán a mejorar la producción agrícola y fomentar las microempresas y otras formas de empleo no agrícola. Está previsto conceder préstamos para proyectos a Argelia y Marruecos.

21. En Europa oriental y la antigua Unión Soviética, la estrategia del Fondo para el año 2000 se centrará especialmente en las zonas montañosas en las que la pobreza es más aguda y las familias tienen más dificultades para soportar el proceso de transición económica en curso. La organización mantendrá su compromiso en la esfera de los servicios financieros rurales con intervenciones destinadas a mejorar el suministro de servicios financieros y a aumentar el nivel agregado de capital disponible para el empréstito en las zonas rurales mediante la movilización del ahorro. Está previsto conceder préstamos a Azerbaiyán, Georgia y la ex República Yugoslava de Macedonia en el año 2000.

22. **Orientación estratégica de las operaciones.** En el 2000, la orientación estratégica de las operaciones se atenderá estrictamente a la estrategia institucional del FIDA, con especial atención al establecimiento de asociaciones y alianzas estratégicas a largo plazo; el aumento de la cofinanciación, la ampliación de los proyectos y la posibilidad de repetirlos en otros lugares; la gestión de los conocimientos; y la creación de capacidad local.

23. **Apoyo a los programas impulsados por los beneficiarios.** Se han fijado objetivos para asegurar un amplio proceso de consulta con los beneficiarios en todos los proyectos que se diseñarán en el 2000 y elaborar todos los proyectos de manera que los beneficiarios, particularmente las mujeres, participen en los órganos decisorios, que desempeñan una función esencial en la ejecución de los proyectos. El diseño de los proyectos concederá una atención mayor y más sistemática a los sistemas participativos de gestión y toma de decisiones en la ejecución, y a la capacitación necesaria para poner en práctica esos sistemas. Se introducirán en los proyectos sistemas participativos de seguimiento y evaluación supervisados directamente por la División del Cercano Oriente y África del Norte.

24. **Gestión eficaz de la cartera de proyectos.** Se espera que aproximadamente la mitad de los 13 proyectos que experimentaron dificultades de consideración en 1999 registren una mejora importante. El FIDA confía en que el constante empeño en hacer un seguimiento más atento de la ejecución de los proyectos y los resultados de la cartera permitirá conseguir mejoras de consideración en otros cuatro proyectos en el 2000. El marco lógico seguirá siendo un elemento constitutivo del diseño de todos los proyectos en esta región, como lo fue en 1998 y 1999.

25. **Garantizar la presencia efectiva del FIDA y ampliar el alcance de sus actividades.** El Fondo se esforzará por conseguir que los recursos disponibles tengan el máximo impacto posible, conjugándolos con fondos aportados por los beneficiarios, los gobiernos y otras fuentes locales, organismos de las Naciones Unidas y donantes bilaterales y multilaterales. Se mantendrán lazos estrechos con el Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social, el Banco Islámico de Desarrollo, la Asociación Internacional de Fomento y el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo, que son los principales asociados del FIDA en la región del Cercano Oriente y África del Norte. Por otra parte, se intentará forjar nuevas alianzas con asociados bilaterales europeos, especialmente para desarrollar una labor en Europa oriental. Además de los préstamos programados a Argelia, Azerbaiyán, Georgia, Marruecos y la ex República Yugoslava de Macedonia, se prepararán proyectos de reserva para Armenia, Gaza y la Ribera Occidental, el Sudán y el Yemen.

26. **Creación y utilización de redes de conocimientos.** El FIDA se concentrará en el fortalecimiento de su perfil como centro de conocimientos en el ámbito de las finanzas rurales. Procurará reforzar su función en relación con las instituciones financieras con las que colabora en el COAN y en las distintas subregiones de Europa oriental. La financiación rural será un elemento central en el diálogo y las acciones en los ámbitos normativo, de los proyectos y de las DAT del FIDA. El documento sobre el marco normativo de la financiación rural que preparará el Fondo será el fundamento en el que se basarán estas iniciativas.