



**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**

**Junta Ejecutiva – 76° período de sesiones**

Roma, 4 y 5 de septiembre de 2002

**PRIORIDADES ESTRATÉGICAS Y PROGRAMA DE LABORES DEL FIDA**  
**PARA EL AÑO 2003**



## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. EJECUCIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO</b>	<b>1</b>
<b>III. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 2003</b>	<b>6</b>
A. Programas regionales	6
B. Programa de políticas y promoción	14
C. Programa de movilización de recursos	14
D. Servicios institucionales	15
<b>IV. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE LABORES</b>	<b>17</b>
<b>V. CONSECUENCIAS DEL PROGRAMA DE LABORES EN LO RELATIVO A LOS RECURSOS</b>	<b>17</b>
<b>VI. CUESTIONES DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>VII. CONCLUSIÓN</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO</b>	
<b>ORGANIGRAMA</b>	<b>21</b>



## I. INTRODUCCIÓN

1. El presente documento, titulado “Prioridades estratégicas y Programa de Labores del FIDA para el año 2003” sustituye al documento de observaciones preliminares sobre el presupuesto que en los años precedentes se enviaba a la reunión de septiembre de la Junta Ejecutiva. Su finalidad consiste en dar a la Junta Ejecutiva la oportunidad de comunicar a la administración sus opiniones sobre las prioridades del FIDA para 2003 indicadas en el documento, y en especial sobre la estructura, el contenido y los procesos.

2. La ejecución del Marco Estratégico del FIDA para 2002-2006 (ME 2002-2006) es la fuerza motriz del proceso de planificación estratégica y asignación de recursos del FIDA. Se prevé un proceso más transparente y global, sobre todo teniendo en cuenta que se trabaja con un criterio de crecimiento cero, y el presente documento es un paso en esa dirección. El nuevo proceso hace hincapié en la asignación de recursos con arreglo a la misión y los objetivos estratégicos del Fondo y se divide en dos fases: i) la fase de análisis y planificación (de enero a julio); y ii) la fase de presupuestación (desde septiembre hasta la aprobación del Consejo de Gobernadores). Los elementos principales del proceso son la planificación y la evaluación, la responsabilización y la gestión global de los recursos. En la próxima fase del proceso se procederá a la asignación efectiva de los recursos a las distintas unidades de planificación, y la fase se concluirá con el documento del presupuesto que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2002.

3. En el presente documento se destacan asimismo los cambios y temas que la administración prevé afecten al Programa de Labores y Presupuesto Administrativo para el año 2003. El documento consta de siete secciones: la sección II empieza con una breve descripción de la ejecución del ME 2002-2006 y su relación con el proceso anual de planificación. La sección III indica las prioridades estratégicas del Fondo para 2003, y contiene información sobre las diversas actividades operacionales del FIDA. En las secciones IV y V figura una descripción del programa institucional de labores y sus consecuencias para los recursos; estas secciones facilitan algunas cifras indicativas para la fase de presupuestación, que dará comienzo en septiembre. La sección VI trata de algunos aspectos de organización del nuevo proceso. La sección VII cierra el documento con algunas observaciones sobre el desarrollo del proceso hasta la fecha y los próximos pasos previstos.

## II. EJECUCIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

4. Los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM) constituyen un marco común para la comunidad interesada en el desarrollo. Los ODM son un conjunto de metas y objetivos convenidos para la reducción de la pobreza, que refleja el consenso mundial en cuanto a que el desarrollo conducirá a la reducción de la pobreza. Aunque la importancia de reducir la pobreza suscita un asenso casi unánime, no se presta la debida atención a la reducción de la pobreza rural. El Marco Estratégico del FIDA se concibe como parte de un amplio compromiso mundial de alcanzar los ODM. A este respecto, el FIDA seguirá empeñado en el cumplimiento de su misión –“dar a los campesinos pobres la oportunidad de salir de la pobreza” tal como la perciben los propios pobres– promoviendo el desarrollo social, la igualdad entre los géneros, la generación de ingresos, la mejora de la condición nutricional, la sostenibilidad ambiental y el buen gobierno. El proceso de planificación estratégica y asignación de recursos del FIDA gira en torno a esta misión y tiene tres objetivos estratégicos, que constituyen el ME 2002-2006:

- reforzar la capacidad de los campesinos pobres y sus organizaciones;
- fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología; y
- aumentar el acceso a los servicios financieros y los mercados.



5. En relación con esos objetivos, el ME 2002-2006 insiste en la necesidad de reforzar el efecto catalizador del FIDA mediante el impacto de sus operaciones sobre el terreno en la pobreza rural y su vinculación a nivel de las políticas. Para ejercer un impacto máximo en la pobreza rural, el Fondo debe intensificar su función de promoción en la comunidad internacional fomentando, junto con otros asociados, un entorno regional y global más favorable. La Junta Ejecutiva aprobó el ME 2002-2006 en diciembre de 2001, y el Consejo de Gobernadores en febrero de 2002.

6. Todas las unidades de planificación de la organización han presentado su propio programa de labores, indicando explícitamente la contribución de sus programas y actividades a la ejecución del ME 2002-2006. A efectos de la planificación, y para proporcionar a la administración opciones y datos acerca de las posibles compensaciones, se ha pedido a las unidades que preparen dos proyectos de presupuesto: uno inferior en un 10% a la asignación del año pasado de la unidad, y otro superior en un 10% a esta misma asignación.

7. Las prioridades expuestas están consolidadas sobre la base de las hipótesis indicadas, pero en el entendimiento de que tanto el proyecto inferior en un 10% como el superior en un 10% darían a la administración una mayor flexibilidad para alinear las prioridades estratégicas en un contexto institucional de crecimiento real cero. Por consiguiente, no todas las actividades propuestas en este documento podrán llevarse a la práctica al mismo tiempo. Teniendo esto en cuenta, la administración decidirá la asignación efectiva en la próxima fase, que dará comienzo en el mes de septiembre. Así por ejemplo, un aumento del 2% al 3% de los recursos para una actividad de una unidad de planificación obligará al Fondo a recortar la asignación para otra actividad de esa misma unidad o de cualquier otra unidad de planificación.

8. Los planes detallados de las unidades permiten a la administración del Fondo supervisar y evaluar la ejecución ajustándose a los indicadores de resultados adoptados. El conjunto de los objetivos, actividades e indicadores de la unidad constituye un sistema para plasmar los objetivos abstractos en actividades tangibles, que es necesario para orientar la ejecución de la estrategia con un criterio dinámico. La organización de los indicadores en una estructura formal para la preparación de los informes según los temas y las prioridades estratégicas facilita el proceso de adopción de decisiones a nivel institucional y contribuye a concentrar la actividad del Fondo en algunos sectores prioritarios. No obstante, la identificación de indicadores válidos del impacto y la medición de los resultados de desarrollo en general, así como la preparación del apoyo adecuado utilizando la tecnología de la información (TI), siguen representando un desafío. Como primer paso hacia la estructuración de un sistema global, se ha pedido a las unidades de planificación que señalen a qué categoría general se supone que ha de apoyar cada actividad propuesta. Las categorías generales son las siguientes: logro del impacto; innovación; políticas; asociaciones; desarrollo de los recursos humanos; planificación y uso eficiente de los recursos; aprendizaje; trabajo de equipo; y comunicación. Se está organizando un grupo de acción bajo la dirección del Vicepresidente, que se encargará de preparar una plataforma institucional de seguimiento y evaluación (SyE) a fin de que la ejecución de la estrategia sea objeto de seguimiento institucional.

9. Los tres objetivos del ME 2002-2006 son a largo plazo, y el FIDA es muy consciente de que su misión y esos objetivos plantean un desafío importante; no obstante, el Fondo confía en su propia preparación y en su capacidad de alcanzar logros considerables en el período comprendido entre 2002 y 2006. La misión y los objetivos estratégicos proporcionan al Fondo la orientación y los valores necesarios para el trabajo conjunto con los departamentos y con los asociados exteriores, a fin de alcanzar los objetivos y promover las sinergias entre las distintas unidades, y enriquecer la base de conocimientos del Fondo, que en último término es la fórmula para ejercer un mayor impacto en la pobreza rural.



10. El FIDA hace frente a los desafíos definidos en su Marco Estratégico y sus estrategias regionales. En su calidad de institución, el Fondo deberá ocupar un lugar más destacado entre las instituciones de desarrollo con objeto de atraer más recursos que en el futuro permitan adoptar un programa de labores de mayor amplitud. Elementos fundamentales para el logro de estos objetivos son el impacto y la función catalizadora del FIDA, las políticas y la promoción.

11. Los sectores que se indican a continuación son las prioridades señaladas para el FIDA en 2003, con miras a la ejecución del ME 2002-2006.

12. **Impacto.** Una ejecución eficiente y económica de los programas adecuados es naturalmente la piedra angular del logro del impacto, y se están desplegando muchos esfuerzos para responder a este desafío, dentro de las limitaciones de la presencia del FIDA sobre el terreno. Los instrumentos de que dispone el Fondo para ello son el apoyo a la ejecución, la supervisión y la capacitación. En los dos últimos años la Oficina de Evaluación y Estudios (OE) ha elaborado una nueva metodología del impacto, con seis esferas de impacto. Esta nueva metodología se utilizará sistemáticamente en todas las evaluaciones y deparará enseñanzas a la organización por conducto del informe anual sobre el impacto y la eficacia del FIDA en el desarrollo, que se preparará por primera vez en 2003. Este informe, junto con el establecimiento de sistemas de SyE orientados al impacto a nivel de los proyectos, proporcionará al Fondo un dispositivo de retroinformación sobre el impacto. Ello facilitará el proceso de preparación de indicadores mensurables para demostrar los resultados y la sostenibilidad de las intervenciones del Fondo.

13. La innovación es fundamental para promover el papel catalizador y el impacto del FIDA: innovación en los proyectos, pero también en el diálogo sobre políticas y la promoción. Las recomendaciones del estudio de la OE “Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse” (resumen operativo del documento EC 2002/30/W.P.3) proporcionan orientaciones a la organización y le permiten adoptar un enfoque sistemático respecto de las innovaciones. La innovación presupone la exploración de nuevos campos, con consecuencias para la utilización del tiempo y los recursos y con el riesgo del fracaso. La innovación en un mundo superpoblado significa la constitución de asociaciones estratégicas, la búsqueda y la identificación del potencial, y la adopción de medidas rápidas para aprovecharlo.

14. **Diálogo sobre políticas y aprovechamiento de las asociaciones.** El diálogo sobre políticas y la promoción no son sectores nuevos para el FIDA. No obstante, el Fondo tiene que hacer más cosas de un modo coherente, estructurado y consistente. Asimismo, el FIDA debe aprovechar sus puntos fuertes e insertar firmemente el diálogo sobre políticas y la promoción en sus actividades operacionales. Las políticas y la promoción del desarrollo rural han de efectuarse a los niveles local, nacional, regional y mundial si se quiere alcanzar resultados óptimos. Para ello es necesario mejorar la coordinación y promover la comunicación en la organización, y establecer asociaciones estratégicas con los interesados externos.

### **Progresos logrados**

15. El ME 2002-2006 se basa en las actividades anteriores del FIDA, a saber: i) el Marco Estratégico del FIDA para 1988-2000: “Afrontar los desafíos de un mundo en constante evolución”; ii) el “Plan de Acción para 2000-2002: informe de la Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados”; y iii) el *Informe sobre la pobreza rural en el año 2001*. Así pues, el FIDA viene trabajando desde hace tiempo sobre las cuestiones planteadas en el ME 2002-2006 y ha informado a la Junta Ejecutiva de los progresos logrados en diversos sectores.

16. Un panorama general de los progresos del FIDA en los años 2000 y 2001 en los sectores de la política y la participación, los resultados y el impacto, la innovación y la gestión de los conocimientos, así como la constitución de asociaciones, figura en el “Informe sobre la aplicación del Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002)” (documento EB 2001/74/R.27).

17. Las operaciones del Fondo sobre el terreno son esenciales para la ejecución del ME 2002-2006. El proceso de validación de las estrategias regionales ha sido un paso importante hacia la consecución de los objetivos estratégicos, y las mesas redondas organizadas durante el Consejo de Gobernadores, así como una serie de talleres y seminarios regionales que tuvieron lugar en el Camerún, Kenya, el Líbano, Rumania, el Senegal y la República Unida de Tanzania, han complementado las anteriores reuniones celebradas en Chile, la India y Nicaragua. El proceso de validación no ha terminado todavía, y se proyecta celebrar otro taller en Indonesia en septiembre de 2002. Las estrategias regionales son documentos dinámicos y vivos, que se supone deberán revisarse teniendo en cuenta los principales problemas con que se enfrenta el FIDA en las regiones. La mayor parte de las operaciones del FIDA sobre el terreno responden a los objetivos estratégicos, pero la promoción del impacto es un proceso continuo.

18. Desde abril de 2002 el FIDA cuenta con una nueva dirección y con una estructura más clara de organización (véase el anexo). Asimismo, el Fondo está aplicando un programa de cambio de la cultura de gestión cuyos elementos principales son la gestión, el liderazgo y el trabajo en equipo.

19. Otro elemento esencial para la ejecución del ME 2002-2006 es el Programa de Cambio Estratégico (PCE). El PCE examinó los procesos operativos aprobados por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2000 y presentó a la dirección un plan de labores y presupuesto para 2002. En las conclusiones del examen se insistía en la necesidad de reforzar las capacidades de gestión y planificación estratégica del FIDA, y modernizar los procedimientos de trabajo del Fondo en los sectores de las finanzas, los recursos humanos y los servicios administrativos, invirtiendo en sistemas de información más perfeccionados. La empresa Cap Gemini Ernst & Young ha sido seleccionada como asociada en la ejecución. En la actualidad el PCE está efectuando un diseño detallado de los procesos, como parte del anteproyecto operativo cuya preparación concluirá en noviembre de 2002.

### **Enseñanzas extraídas**

20. Las divisiones comunican las diversas enseñanzas extraídas. La primera serie de enseñanzas tiene que ver con las operaciones del FIDA sobre el terreno, y la segunda con el proceso de elaboración de proyectos en el FIDA.

21. En lo relativo al impacto, las divisiones mencionan la necesidad de reforzar el seguimiento y la preparación de informes a este respecto. Dada la diversidad y la marginación de ciertos sectores y grupos-objetivo del FIDA, es necesario que se adopte un enfoque holístico y descentralizado del desarrollo rural y de la elaboración y ejecución de los programas; para ello deberá prestarse un mayor apoyo al diseño y la ejecución, y prever actividades para mejorar el acceso a los servicios sociales.

22. Las divisiones informan de las limitaciones de recursos humanos y financieros que les impiden responder a las diversas perspectivas y objetivos del ME 2002-2006; de ahí la necesidad de establecer un orden de prioridades y escalonar adecuadamente el programa de labores en función de los recursos disponibles. Los objetivos de la potenciación de la capacidad de acción, la sostenibilidad y el análisis y el diálogo sobre políticas necesitan una interacción directa y frecuente por parte de los gerentes de operaciones para los países (GOP) y otros funcionarios del FIDA durante la ejecución del proyecto, y por consiguiente compiten entre sí para la obtención de los recursos humanos y financieros destinados a la elaboración de proyectos. Es de observar que la mayor utilización de fondos complementarios, y en particular de consultores, conlleva costos de oportunidad por cuanto se pierde la ocasión de





internalizar el aprendizaje. El aprendizaje mutuo entre las Divisiones y los Departamentos es otra cuestión importante mencionada que permitirá mejorar la capacidad del Fondo de responder a múltiples desafíos y problemas. Algunas divisiones de apoyo han observado que una participación anterior y más importante en el diseño de los proyectos podría mejorar la ejecución subsiguiente. El Fondo ha respondido a estas cuestiones con una serie de medidas como el PCE, la nueva estructura de organización, el programa de cambio en la cultura de gestión y el nuevo proceso de planificación estratégica y presupuestación, que facilitará la determinación de prioridades en las zonas estratégicas pertinentes.

23. El “Examen externo de los resultados y el impacto de las actividades del FIDA” (REPL.VI/3/R.2) confirma la importancia del FIDA en la lucha contra la pobreza y su contribución directa e indirecta al logro de los ODM. El FIDA ha apreciado las principales conclusiones del informe, que indican las oportunidades y los desafíos inherentes a la mejora del rendimiento del Fondo y al logro de un impacto máximo en la pobreza rural. En la planificación a mediano plazo deberá prestarse más atención al incremento y la promoción más sistemática de las innovaciones que puedan repetirse; al logro del equilibrio adecuado entre las innovaciones y la prestación de servicios de amplio alcance mediante mecanismos que se hayan puesto a prueba; a la gestión de los conocimientos y la mayor participación en el diálogo sobre políticas a los niveles nacional e internacional, y al aumento de la capacidad para establecer asociaciones con otros interesados. El proceso de planificación estratégica y asignación de recursos insiste en que se preste mayor atención al diálogo sobre políticas, la asociación y el impacto. En particular, las enseñanzas derivadas de las experiencias operacionales del Fondo en los programas de apoyo a la reducción de la pobreza ofrecen posibilidades de mejorar aún más el impacto de las operaciones. Las cuestiones relativas a la presencia sobre el terreno se examinan en un documento aparte que se presentará a la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA.

### **Cambios en el entorno**

24. El FIDA opera en un entorno plagado de dificultades. Para identificar a tiempo los desafíos y responder a ellos de modo adecuado y puntual, el Fondo debe estudiar detenidamente su entorno. Es ampliamente reconocido el papel del FIDA como institución especializada en el desarrollo rural dentro de la comunidad interesada en el desarrollo. El Fondo tiene fama de elaborar y apoyar proyectos y enfoques innovadores, posee una larga trayectoria de colaboración con las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las organizaciones de la sociedad civil y goza de la confianza de muchas organizaciones de donantes; no obstante, ha de ser más capaz de comunicar sus experiencias y conocimientos al mundo exterior.

25. A nivel global, el acontecimiento más significativo que podría tener un impacto en la orientación estratégica del FIDA fue la adopción del Consenso de Monterrey al término de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo celebrada en Monterrey (México), en marzo de 2002. Se considera que la conferencia fue un punto de inflexión en el que se invirtió la tendencia descendente que se registraba desde hacía un década en la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y se adoptó una actitud general más favorable a esta asistencia. Sin embargo, la necesidad de colmar la brecha de recursos (alrededor de USD 50 000 millones) que se necesitan para alcanzar los ODM y cumplir el compromiso contraído por los donantes en Monterrey sigue planteando un importante desafío a todas las organizaciones donantes, multilaterales y bilaterales. El FIDA, junto con sus asociados de los países desarrollados, está obligado a redoblar sus esfuerzos para movilizar los recursos necesarios a fin de colmar el déficit de los recursos destinados al desarrollo rural.

26. Desde la perspectiva del FIDA, las corrientes de AOD serán el factor determinante del éxito del Consenso de Monterrey. En particular, la proporción de la AOD que se destine al desarrollo rural y la agricultura es esencial para avanzar en la reducción de la pobreza. En relación con esto debe considerarse la cuestión de la efectividad. Las organizaciones como el FIDA deberán demostrar que los recursos se utilizan de un modo eficiente y efectivo, y que el desarrollo rural es fundamental para alcanzar los ODM.
27. El FIDA promueve la capacidad de los países para que participen en mejores condiciones en los mercados locales, regionales y nacionales. Al Fondo le preocupa en particular el acceso de los pequeños agricultores a los mercados locales y nacionales, que con frecuencia ya están vinculados a los mercados mundiales. El Consenso de Monterrey reconoce que el comercio internacional es el motor del desarrollo. Es de esperar que la Ronda de Doha de negociaciones comerciales internacionales, de la Organización Mundial de Comercio (enero de 2002 - enero de 2005), se irá convirtiendo gradualmente en una ronda sobre el desarrollo y que se ocupará de la marginación de los países menos adelantados en el comercio internacional.
28. A nivel regional, las operaciones del FIDA sufren las consecuencias de los conflictos regionales, las crisis políticas, los desastres naturales y las perturbaciones climáticas.
29. A nivel nacional, el Fondo participa en el proceso de preparación de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) en muchos de sus Estados Miembros. El FIDA reconoce que poner en práctica estas estrategias de reducción de la pobreza supone un serio desafío.

### III. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 2003

#### A. Programas regionales

##### África occidental y central (División de África I)

30. En 2003 la División proyecta presentar cinco o seis proyectos a la Junta Ejecutiva (en Burkina Faso, el Camerún, el Chad, Guinea-Bissau, Nigeria y Sierra Leona) por un total de USD 76,5 millones. Dada la incertidumbre prevaleciente en la región, los proyectos para el Congo y la República Democrática del Congo se incluyen a título de reserva. Para el año 2004 la División prevé elaborar proyectos en Benin, Côte d'Ivoire, Gabón, Gambia, Guinea y Mauritania.
31. Están en curso varias actividades de cofinanciación, y se emprenderán otras durante el diseño de los proyectos que deberán presentarse a la Junta Ejecutiva de 2003. El FIDA tiene el propósito de cofinanciar un programa de microfinanciación rural nacional dirigido por el Banco Mundial en Nigeria. Se están celebrando conversaciones con otros donantes para cofinanciar varios diseños iniciados por el FIDA. Los posibles cofinanciadores son: el banco alemán *Kreditanstalt für Wiederaufbau* en Burkina Faso; el Gobierno de Portugal y el Banco Africano de Desarrollo en Guinea-Bissau; y el Banco Africano de Desarrollo y posiblemente el Banco Mundial en Sierra Leona.
32. **Impacto.** La División mantendrá la práctica iniciada en 2002 de asegurar la participación de los GOP en, por lo menos, la mitad de las misiones de supervisión en las que se preparan los programas anuales de labores y presupuesto. De este modo se garantizará la presencia del FIDA cuando el personal de los proyectos y las instituciones cooperantes adopten las decisiones más importantes. Se emprenderá un programa de capacitación para el personal de proyectos con aportaciones de diferentes procedencias: el Programa de Capacitación en Administración Agrícola para África (AMTA), los proyectos de módulos de capacitación de la empresa de consultoría francesa *Société d'Assurance Technique et de Coopération*, y el manual práctico de SyE de la OE.



33. FIDAFRIQUE II, la segunda fase de la red de proyectos patrocinados por el FIDA en África occidental y central, será un importante enlace entre el personal regional del proyecto y otros interesados regionales en 2003. Una de las principales actividades del programa de donaciones de asistencia técnica (DAT) 2003 será el diseño y la ejecución de la “segunda generación” de DAT para investigación agrícola iniciadas por el FIDA con los centros del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCAI). Las principales operaciones serán las siguientes: establecimiento de vínculos más estrechos con los proyectos de préstamo, promoción de la capacidad socioeconómica, introducción de un sistema competitivo de donaciones entre asociados nacionales para asegurar un mayor rigor y que tenga en cuenta las prioridades de los agricultores, y promoción de los intercambios entre las donaciones con respecto a las prácticas óptimas. La donación de la División destinada a promover la incorporación de una perspectiva de género (que cuenta con el apoyo de fondos suplementarios de Noruega e Italia) hará que los proyectos en curso y los nuevos proyectos presten mayor atención al factor género. Se iniciará un plan de elaboración y ejecución para el nuevo proyecto de Níger, con objeto de seguir de cerca la introducción de innovaciones en el contexto del proyecto. Después del primer ciclo se evaluarán los elementos activadores del Mecanismo Flexible de Financiación (MFF). Sobre la base de las enseñanzas extraídas de este ejercicio, la División verificará sistemáticamente la idoneidad de los elementos de activación en los cuatro MFF restantes y arbitrará un plan para modificarlos según proceda. En el contexto de una donación regional de investigación agrícola para el cultivo del caupí, la División apoyará la elaboración de instrumentos para el seguimiento del impacto de la capacitación en el manejo integrado de plagas, impartida en las escuelas locales de agricultores.

34. **Diálogo sobre políticas y aprovechamiento de las asociaciones.** La División considera que la preparación de los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) es un vehículo esencial para el diálogo sobre políticas y la profundización de las asociaciones a nivel nacional. A reserva de lo que se decida en las conversaciones con los gobiernos, se proyecta completar de tres a cinco COSOP en 2003. Los países que se están considerando son Benin, Burkina Faso, el Camerún, Guinea Ecuatorial, el Gabón y el Togo. La División apoyará activamente la ejecución de dos a cuatro programas nacionales de DELP y seguirá insistiendo para que el desarrollo rural y la agricultura se incorporen debidamente a los DELP, mediante un diálogo activo con los gobiernos y los asociados y el suministro de apoyo en forma de contribuciones de consultores y comentarios del FIDA a los anteproyectos. Además, la División apoyará la implicación y la participación directa de las organizaciones de productores, grupos de agricultores y representantes de grupos de intereses rurales de la sociedad civil en el proceso de formulación de los DELP. En los países en que se preparen los DELP, el Fondo asegurará su armonización con vistas a la preparación y la actualización del COSOP.

35. El diálogo sobre políticas, sostenido en concordancia con el Gobierno, la sociedad civil y donantes de ideas análogas, tratará de la estructuración de los marcos jurídicos y reglamentarios adecuados para la microfinanciación en Benin y el Camerún, la adopción de medidas concretas a fin de que el proceso de descentralización sea más favorable a los pobres en Ghana, Guinea y el Senegal, y el establecimiento de marcos institucionales apropiados para la prestación más efectiva de servicios rurales en el Camerún y Nigeria. El apoyo a la red regional de grupos de productores en África occidental (*Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs – ROPPA*), servirá para reforzar las políticas y la capacidad de promoción de este importante colectivo de interesados. El mecanismo regional de múltiples donantes de Abidjan (Côte d’Ivoire), será otro instrumento importante para facilitar el análisis y el diálogo de políticas. Proseguirá la colaboración con la secretaría de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), y las organizaciones de agricultores y la sociedad civil participarán en mayor medida en el proceso de la NEPAD. Las dos Divisiones de África y la División del Cercano Oriente y África del Norte proporcionarán asistencia técnica y consultiva a la secretaría de la NEPAD a fin de que el plan operativo de la Nueva Alianza esté aún más centrado en

la pobreza rural. Además, mediante donaciones a asociaciones de agricultores y a dos organizaciones regionales –la Unión Económica y Monetaria del África Occidental y el Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel– la División tratará de reforzar la capacidad de los interesados regionales de influir en el proceso de adopción de decisiones de la NEPAD.

36. En asociación con el Departamento de Asuntos Externos, se organizará un programa de promoción con el apoyo de los medios de comunicación, destinado a los principales donantes y a los decisores regionales y nacionales, con objeto de promover la función catalizadora del FIDA en la divulgación de la importancia del desarrollo agrícola y rural para la reducción efectiva de la pobreza. En este contexto se proponen varias actividades relacionadas con el 25° aniversario<sup>1</sup>, a saber: una serie de reportajes en los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos y publicaciones) sobre proyectos que han tenido éxito en la región; la organización de una reunión regional de un pequeño grupo de decisores de alto nivel para crear una coalición regional de lucha contra la pobreza rural; y, en cada país donde haya una cartera de proyectos del FIDA activa, organización de un “día de la pobreza rural” por los proyectos sobre el terreno del FIDA, con la participación de todos los interesados presentes y de las más altas instancias del gobierno del país.

37. Las asociaciones son esenciales para todas las operaciones de la División, y seguirán aplicándose numerosas iniciativas de años anteriores (consultas anuales con los principales asociados multilaterales y bilaterales, continuación de la cofinanciación, promoción de la colaboración subregional mediante DAT para investigación agrícola y puesta en práctica del mecanismo regional de Abidjan). Se proporcionará asistencia para las fases posteriores a los conflictos mediante marcos comunes coordinados de donantes. Todos los diálogos sobre políticas se efectuarán en colaboración con otros donantes y con la participación más completa posible de la sociedad civil.

### **División de África oriental y meridional (División de África II)**

38. En 2003 la División presentará cinco o seis proyectos (en Angola, Kenya, Madagascar, Mozambique, Rwanda y la República Unida de Tanzania) por un total de USD 75,0 millones. El objetivo prioritario en 2003 no será aumentar el volumen del programa de préstamos sino mejorar su calidad en lo relativo a su impacto directo y situarlo sobre una base mucho más adecuada para obtener efectos catalizadores. Al propio tiempo se sentarán las bases para expandir el conjunto de proyectos en tramitación, lo que debería contribuir decisivamente al proceso a plazo medio consistente en dar prioridad al impacto sobre los compromisos y la aprobación de los proyectos.

39. Un objetivo será la cofinanciación de nuevos proyectos, con una cifra de referencia del 35%-40% del programa regional de préstamos. Se cofinanciarán proyectos cuando haya una convergencia de intereses –sectoriales, estratégicos o metodológicos– entre la División y un organismo donante que pueda agregar valor a la intervención. Así pues, la cofinanciación será pragmática y estratégica. En este momento las oportunidades de cofinanciación para el año 2003 son las ofrecidas por el programa de zonas de pastos en Etiopía (importante cofinanciación con el Banco Mundial), el proyecto de Nyanza del sur en Kenya (Fondo Belga de Supervivencia) y el proyecto de la región de Mavam en Madagascar (en asociación con el Fondo de la OPEP).

---

<sup>1</sup> La celebración del 25° aniversario dará comienzo el 19 de febrero de 2003 (el Período de Sesiones del Aniversario del Consejo de Gobernadores), con el lema general *Dar a los campesinos pobres la oportunidad de salir de la pobreza*. Los actos del Consejo de Gobernadores irán seguidos de actividades temáticas en las regiones. El 27° período de sesiones del Consejo de Gobernadores señalará el final de las celebraciones del aniversario. Se ha preparado una nota informativa que se presentará en el 76° período de sesiones de la Junta Ejecutiva.



40. **Impacto.** En lo relativo al impacto directo, el programa actual de préstamos recibirá un apoyo intensivo. Las mayores aportaciones irán destinadas en particular a: i) apoyar y mejorar la capacidad de gestión del personal de coordinación del programa; ii) garantizar que la gestión y la supervisión de los programas en curso se centren específicamente en los logros y la preparación de informes sobre los resultados; iii) promover la preparación de informes sobre la ejecución y el impacto con el apoyo de instituciones nacionales; y iv) promover y compartir los conocimientos y experiencias entre el personal del proyecto.

41. La División aumentará el número de los exámenes de la cartera de proyectos de los países, y mejorará su enfoque. Los exámenes (realizados conjuntamente con los gobiernos, el FIDA, el personal del proyecto y otros interesados locales) servirán de base para evaluar y orientar las operaciones de la cartera del país. En estos exámenes se considerarán, entre otras cosas, las cuestiones más destacadas en lo relativo a la ejecución y el impacto, la relación entre la “dirección” de la cartera de proyectos y la evaluación de la pobreza, y el potencial de repetición.

42. Las relaciones de la División con la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS) están evolucionando, y en el año 2003 se seguirá promoviendo la complementariedad entre la labor de los GOP del FIDA y los directores de proyectos de la UNOPS. El punto de partida de la nueva relación será la verificación de que la UNOPS ha comprendido por completo y ha asimilado la estrategia regional. Se organizarán talleres temáticos y de capacitación para los administradores de los proyectos en la región, y se proporcionará apoyo técnico directo a la ejecución bajo la dirección general de los GOP.

43. Los proyectos son cada vez más programáticos y están vinculados de modo creciente con las cuestiones fundamentales de la política económica e institucional. En algunos casos, esto significa que la UNOPS quizá no esté en condiciones de asumir las cuestiones y las vinculaciones implícitas. En dos proyectos de financiación rural (uno en Etiopía y el otro en Uganda) se propone facilitar apoyo al Banco Mundial como institución cooperante.

44. Los gobiernos y los grupos de donantes reclaman cada vez más la presencia sobre el terreno. Esta presencia puede facilitar el seguimiento de las cuestiones de política y el planteamiento de las cuestiones de ejecución a nivel nacional. Según cuál sea el resultado de los debates en curso acerca de la presencia sobre el terreno en el contexto de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA, se propone que tres países con carteras importantes reciban asistencia sobre el terreno, destacando a nacionales del país a una oficina multilateral o a un ministerio nacional. También hay margen para proporcionar más apoyo (viajes del personal) a todos los objetivos de la estrategia regional y el ME 2002-2006 mediante un mayor número de visitas al país del GOP, teniendo en cuenta en particular la mayor importancia atribuida a la ejecución, que es una actividad inherente al terreno.

45. **Diálogo sobre políticas y aprovechamiento de las asociaciones.** La promoción y el diálogo sobre políticas no es sólo un aspecto que cada vez tiene más importancia para la región sino que se trata de un sector en el que los gobiernos de la región –todos los cuales se encuentran en un proceso de reforma política– están cada vez más interesados en participar. Así pues, esta actividad será un elemento integral y cada vez más importante de la labor en el plano regional.

46. La promoción y el diálogo se proseguirán a dos niveles. La reforma de las políticas se llevará adelante inicialmente mediante la integración sistemática del diálogo sobre políticas en las operaciones a nivel nacional y, posteriormente, en todas las fases del ciclo de los proyectos. Sin embargo, este diálogo será selectivo, y deberá seguir siéndolo, y se centrará en las cuestiones



derivadas del proceso de elaboración y ejecución del programa (que a su vez se concentrarán en problemas estructurales prioritarios), y deberá entablarse cuando existan las bases y el espacio suficientes para ello. El diálogo continuará directamente con los gobiernos, e indirectamente con el apoyo a los asociados de la sociedad civil.

47. Los DELP –y en términos más amplios, la aplicación de estrategias de reducción de la pobreza que tengan en cuenta las limitaciones y las oportunidades de los campesinos pobres– es un sector al que se prestará atención especial en 2003. Ya se están sentando las bases para ello, mediante análisis detallados de todos los DELP de la región, con miras a identificar los países y sectores prioritarios que deberán ser objeto de seguimiento en 2003.

48. En el año 2003 la División elevará el nivel de sus aportaciones a la reducción de la pobreza y el desarrollo rural en los foros internacionales, regionales y nacionales (lo que facilitará el enlace con las actividades del 25º aniversario), como medio de adquirir más conocimientos acerca de las cuestiones fundamentales en la región y de ejercer influencia en los principales responsables de las políticas a los niveles nacional, regional e internacional. Se procurará obtener fondos complementarios para la prestación de asistencia a la secretaría de la NEPAD, con objeto de fomentar el diálogo sobre el desarrollo rural y la reducción de la pobreza con esta institución.

49. En 2003 se atribuirá mayor importancia a la generación de conocimientos mediante la preparación de informes y el análisis de experiencias, y el intercambio de estas últimas a nivel de los programas y proyectos. Con objeto de facilitar las sinergias en la cartera regional y fuera de ella, y prever opciones concretas para la estructuración de políticas y programas nacionales, esta actividad se efectuará en la División y en las otras divisiones del FIDA, y con los principales asociados. En el marco del proceso de fortalecimiento de la capacidad, se prestará mayor atención al aprendizaje recíproco de los coordinadores de los proyectos que trabajen en sectores temáticos similares o traten de cuestiones análogas. El intercambio de visitas y la organización de talleres subregionales serán importantes elementos de este enfoque. Dentro de la División, la mejora de la comprensión será otra aportación crucial al diálogo sobre políticas. El intercambio de conocimientos –basado en la comunicación fecunda entre ambas partes– proseguirá mediante la organización de foros temáticos, la mayor representación de las divisiones en los equipos de elaboración de proyectos y el uso selectivo de DAT como medio de adquirir experiencias en distintos países. A nivel institucional, la División prestará apoyo activo a la constitución de redes de conocimientos en determinados sectores temáticos –y en algunos casos la dirigirá–, al tiempo que mantiene estrechas relaciones de trabajo con la nueva División de Políticas del Departamento de Asuntos Externos, con objeto de garantizar que las realidades concretas sobre el terreno se incorporen al diálogo institucional sobre políticas.

### **División de Asia y el Pacífico**

50. En 2003 la División de Asia y el Pacífico presentará seis nuevos proyectos de inversión a la Junta Ejecutiva (en Bangladesh, Camboya, Filipinas, la India, el Pakistán y Sri Lanka), por un total aproximado de USD 130 millones de préstamos.

51. Se prevé una cofinanciación con el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) en el segundo Proyecto de Desarrollo Ganadero en Bangladesh; con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el proyecto de apoyo al desarrollo en Prey Veng y Svay Rieng en Camboya; con el Programa Mundial de Alimentos, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) en el proyecto de mejora de los medios de vida en la región de los Himalayas en la India; con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en el proyecto de Azad Jammu y Cachemira en el Pakistán; con el BAsD y el PNUD en la segunda fase del Proyecto de Financiación de Microempresas Rurales en Filipinas; y con el PNUD y la FAO en Sri Lanka.

52. **Impacto.** Para realzar la función catalizadora del FIDA en la región se mejorará la calidad de la cartera regional, prestando más atención a las cuestiones de política y al logro del impacto. Con esta finalidad se reforzará el diseño y la ejecución de los proyectos y programas. Se prestará apoyo a la presencia del FIDA sobre el terreno, asignando a los GOP un papel más importante en los talleres y conferencias nacionales y favoreciendo la participación activa de los expertos locales.

53. La capacidad de gestión de los proyectos del FIDA se mejorará mediante el perfeccionamiento de los métodos participativos de seguimiento del impacto, la adopción de un nuevo mecanismo de SyE y evaluación del impacto que responda a las necesidades de los clientes, y el fomento de la capacidad. Se promoverá el intercambio de conocimientos y experiencias entre diversos interesados con la Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico, iniciativa financiada por el FIDA, la celebración de talleres subregionales de examen de la cartera y el intercambio de visitas, la mejora de la colaboración y la labor de equipo en la organización, y la realización de estudios temáticos. Las DAT relativas a estas actividades son, por ejemplo, la propuesta de un estudio de la reforma agraria en Bhután, Nepal y el Pakistán; el aumento de la capacidad de los sistemas de evaluación del impacto; la comercialización sostenible de plantas medicinales y aromáticas en Asia (CIID); y la reducción de la pobreza mediante el manejo forestal sostenible (Centro de Investigaciones Forestales Internacionales).

54. **Diálogo sobre políticas y aprovechamiento de las asociaciones.** El proceso de fortalecimiento de la función catalizadora del FIDA dará comienzo con un sólido programa de préstamos acompañado de DAT de complemento. Para conseguir un impacto real hace falta una mayor presencia sobre el terreno y dedicar más tiempo a los países. Esto puede conseguirse reduciendo el número de países de que se ocupa cada GOP. Deberán organizarse proyectos y programas innovadores para garantizar la función catalizadora del Fondo en el diálogo sobre políticas, la repetición y expansión de los proyectos que hayan tenido éxito, y la asociación con los gobiernos y los donantes. La combinación de préstamos de proyectos con componentes de DAT será un instrumento importante, que la División piensa utilizar en 2003 en China, la India y Sri Lanka.

55. En el marco de las actividades del 25º aniversario, la División organizará un taller internacional sobre la incorporación de la perspectiva de género en la región de Asia. Esta actividad se complementará con la participación en foros nacionales, regionales e internacionales, especialmente con iniciativas relacionadas con el 25º aniversario. La preparación de las publicaciones pertinentes dará mayor credibilidad al FIDA como promotor del desarrollo rural en la región. La asociación con los donantes interesados ayudará a la División a reforzar la función del FIDA en las islas del Pacífico. Se proponen varias DAT para realzar la función catalizadora del FIDA, como por ejemplo un intercambio entre África y Asia sobre la función de la sociedad civil y un programa de aumento de la capacidad o la institucionalización en apoyo del manejo de tierras secas en Kazajstán. En Camboya se proyecta la participación activa en los procesos relativos a la elaboración de DELP mediante el apoyo al trazado de mapas de la pobreza, y en Viet Nam y Mongolia mediante el seguimiento de la ejecución de los DELP.

### **División de América Latina y el Caribe**

56. Para el año 2003 se prevén cuatro proyectos (en el Brasil, Colombia, México y Nicaragua), por un total de USD 70 millones de préstamos. El programa de préstamos propuesto hace hincapié en determinados elementos para reforzar las operaciones del FIDA, con objeto de aplicar de un modo efectivo y eficiente las prioridades institucionales y regionales del Fondo. Se trata de lo siguiente: i) elaborar programas o proyectos en el marco de una estrategia regional a nivel de los países; ii) atribuir importancia primordial a la preparación, seguimiento y evaluación del impacto de las actividades crediticias o de otro tipo; iii) movilizar recursos para iniciativas innovadoras de reducción de la pobreza; y iv) promover la interacción en la región y con otras regiones con objeto de encontrar nuevos instrumentos para la reducción de la pobreza.



57. **Impacto.** La mejora del bienestar de la población rural exige el fortalecimiento de las instituciones locales, privadas o públicas, a fin de que los campesinos pobres tengan una mayor intervención en las decisiones que les afectan. Aunque muchas zonas rurales disponen de una considerable capacidad institucional, es necesario prestar más atención al establecimiento de un vínculo explícito con las operaciones del FIDA, y proporcionar apoyo con este fin. Los esfuerzos encaminados a mejorar los ingresos deben concentrarse en el aumento de la producción y la productividad agrícolas y, al mismo tiempo, en la promoción de actividades no agrícolas para fomentar la competitividad del sector; esto es esencial para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado que ofrece la mundialización. El desarrollo de las ciudades de tamaño pequeño y mediano y la promoción de los corredores económicos crean un entorno propicio para reducir la pobreza mediante el estímulo de la demanda de bienes y servicios en los mercados locales y la creación de oportunidades de trabajo. Las operaciones del FIDA podrían mejorarse de un modo significativo mediante: i) la constitución de asociaciones; ii) la promoción de nuevos productos; y iii) el fomento del aprendizaje en las regiones. Gracias a la mayor interacción dentro de las regiones y entre ellas, y a la mayor atención prestada al diálogo sobre políticas, la División espera contribuir a la reducción de la pobreza en la región y promover las actividades en otras regiones del mundo (y beneficiarse de ellas).

58. La División tiene el propósito de reforzar la capacidad del personal con miras a la realización de las actividades propuestas y el fortalecimiento de las alianzas operativas existentes, como el Grupo Interinstitucional de Desarrollo Rural, que comprende la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la FAO, el Organismo Alemán para la Cooperación Técnica, el FIDA, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el Banco Mundial y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Se llevarán a cabo estudios técnicos definidos por la División en sectores estratégicos de la gestión de los conocimientos, como la descentralización de organizaciones del sector público, los servicios financieros rurales, el acceso a los mercados y las poblaciones indígenas, con objeto de definir de un modo más efectivo los instrumentos y actividades futuros.

59. Las DAT desempeñan un papel crítico en la estrategia del FIDA en la División. Las donaciones apoyan los proyectos, promueven las sinergias y facilitan los vínculos con la sociedad civil. La Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural (PROCASUR II) fomentará nuevos sistemas de capacitación y gestión de los conocimientos en la región, en apoyo de la cartera de préstamos del FIDA. La DAT para investigación agrícola promoverá un acceso equitativo a las nuevas tecnologías y actividades de generación de ingresos de los pequeños agricultores en la Argentina, el Brasil y el Paraguay.

60. **Diálogo sobre políticas y aprovechamiento de las asociaciones.** La División proyecta conferir una mayor visibilidad al FIDA mediante la comunicación de las iniciativas propuestas a nivel nacional y regional, con vistas a aumentar el interés de los gobiernos por las cuestiones de la pobreza rural. Además, la División reforzará la capacidad de su personal para el análisis y el diálogo sobre políticas, a fin de centrar la actividad en unos pocos países en esferas estratégicas. Estos esfuerzos contarán con el apoyo de DAT y fondos suplementarios.

61. El Programa Regional de Apoyo a Pueblos Indígenas de la Cuenca del Amazonas – Fase III atribuirá prioridad al fortalecimiento de la capacidad de las poblaciones indígenas y de sus organizaciones en la Amazonia, fomentando la ordenación sostenible de los recursos naturales de los bosques tropicales y proporcionando apoyo a las poblaciones indígenas en los diálogos sobre políticas locales, nacionales e internacionales. La segunda fase del proyecto de apoyo al Mercado Común del Cono Sur tratará de promover el impacto catalizador del FIDA prestando especial atención al diseño de políticas innovadoras para reducir la pobreza rural, y aprovechando las nuevas oportunidades creadas por el proceso de mundialización e integración regional. La División planea, por ejemplo,



organizar foros de interacción entre los proyectos en el Brasil y en el África lusófona (empezando con Angola) que se financiarán con fondos complementarios, o intercambios de experiencias entre el Brasil y la India con dos manifestaciones (una en el Brasil y la otra en la India), financiadas por el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP).

### **División del Cercano Oriente y África del Norte**

62. La División proyecta presentar cinco préstamos en 2003 (para Argelia, Egipto, Marruecos, el Sudán y Turquía) por un total de USD 63 millones; dos de los préstamos serán cofinanciados. La cartera de préstamos de la División se concentra en el objetivo estratégico prioritario del acceso a los recursos naturales (tierras, aguas y pastos) y su ordenación sostenible. Paralelamente se están incorporando a los programas los objetivos de la potenciación de la capacidad de acción de los pobres, la institucionalización y la prestación de servicios financieros rurales. Un proyecto para la República de Moldova se preparará como proyecto de reserva en 2003.

63. El programa de DAT comprende cuatro donaciones regionales que complementan el programa de préstamos, y cuyos objetivos prioritarios son los siguientes: i) un entorno de políticas favorable para potenciar la capacidad de acción de los pobres rurales en la región del Cercano Oriente y África del Norte (COAN); ii) el uso eficiente del agua en la explotación; iii) el establecimiento de vinculaciones con los mercados para los pobres; y iv) la creación de redes electrónicas entre los proyectos del FIDA.

64. **Impacto.** De los 50 proyectos en ejecución en el año 2002: i) se procederá a un detenido seguimiento de 14 proyectos con carácter prioritario, mediante el suministro de recursos adicionales para contribuir al aumento del rendimiento y el impacto; ii) cinco proyectos se beneficiarán de donaciones del Programa Ampliado de Cooperación con las ONG, con miras a comprender actividades piloto innovadoras; y iii) el actual programa en la región del COAN para la incorporación de la perspectiva de género se complementará con un programa similar en Europa central y oriental y en los Estados de reciente independencia. El Programa de Capacitación en Administración Agrícola para África del Norte se pondrá en marcha e iniciará las actividades en Argelia, Marruecos y Túnez, mediante la organización de talleres para los directores de proyectos. Se celebrarán dos talleres subregionales de ejecución destinados a la evaluación del impacto, el intercambio de experiencias y el aumento de la capacidad.

65. **Diálogo sobre políticas y aprovechamiento de las asociaciones.** El diálogo sobre políticas comprenderá el apoyo a la descentralización, la participación y la financiación rural en Albania, Marruecos, la República de Moldova, Rumania, Siria, Túnez y el Yemen. La División apoyará activamente la ejecución de DELP en Armenia y la República de Moldova, y en otros países cuando se dé la oportunidad.

66. Se organizará una campaña en el COAN para promover la incorporación de la perspectiva de género y el papel de la mujer como agente del cambio, consistente en una mesa redonda, una exposición y la concesión de un premio a la comunidad que haya tenido más éxito en la promoción de los derechos de la mujer (que se anunciará durante el Período de Sesiones del Aniversario del Consejo de Gobernadores). La División proyecta rodar un documental titulado “La voz de los campesinos pobres” en Albania, Georgia y la República de Moldova, que se presentará en el Período de Sesiones del Aniversario. El 25º aniversario del FIDA ofrece a la División la oportunidad de contribuir a los esfuerzos de promoción del desarrollo rural en la región. El programa de promoción se complementará con talleres regionales sobre la devolución de responsabilidades de ordenación del agua a los usuarios finales.

## **B. Programa de políticas y promoción**

67. Los donantes piden cada vez más al FIDA que entable un mayor diálogo sobre políticas basado en sus percepciones y su conocimiento del desarrollo rural. Durante el curso normal de los trabajos, las actividades sobre el terreno deberán complementar a las de los asociados y aprovechar las sinergias internas y externas. El análisis de políticas, el diálogo y la promoción en el FIDA son actividades de múltiples dimensiones.

68. Se ha abierto un proceso para determinar el alcance, los objetivos y las modalidades de la definición de la función del FIDA en el ámbito de las políticas. Hay funciones de política relacionadas con las operaciones, y otras que se insertan en un contexto más amplio. El FIDA cuenta ya con una serie de instrumentos operacionales relacionados con los proyectos, a saber: i) los talleres o los COSOP en los que se puede entablar el diálogo con los interesados; ii) la participación en el proceso de elaboración de los DELP para promover el consenso sobre las cuestiones del desarrollo rural; y iii) el diálogo sobre políticas durante el proceso de elaboración de los proyectos a fin de dar forma a las políticas. El Fondo aprovechará las redes existentes (dentro y fuera del FIDA) y creará nuevas redes cuando sean necesarias para promover las sinergias. En cuanto a la función del Fondo en el ámbito de las políticas en un contexto más amplio, se ha creado la División de Políticas en el Departamento de Asuntos Externos, que deberá estructurarse en 2002. Se ha constituido un grupo de acción presidido por el Vicepresidente, con la misión de definir la función del FIDA en el ámbito de las políticas como un proceso en el que tenga cabida toda la organización.

69. El programa de promoción de 2003 se organizará principalmente en torno al 25º aniversario, lo que no sólo ofrece al FIDA una oportunidad de reflexionar sobre sus logros en los últimos 25 años, sino que además es el momento adecuado para mirar al futuro y considerar el desafío que plantea la reducción de la pobreza en el contexto de los ODM. Es una excelente ocasión para aprovechar las experiencias derivadas del *Informe sobre la pobreza rural en el año 2001* y de las consultas celebradas durante la preparación de las estrategias regionales, y promover con fuerza el desarrollo rural y la solución de los problemas de los campesinos pobres.

70. La audiencia principal de las actividades del 25º aniversario serán los Estados Miembros del FIDA, y su objetivo consistirá en dar publicidad a los logros del Fondo y promover la conciencia de la necesidad de establecer asociaciones más estrechas para combatir con eficacia la pobreza rural. El FIDA reforzará sus asociaciones con las ONG, los donantes multilaterales, las instituciones financieras internacionales, el sector privado, los donantes bilaterales, la sociedad civil y las demás partes interesadas.

## **C. Programa de movilización de recursos**

71. Se espera que los compromisos del programa de operaciones en el año 2003 se sustenten en los recursos básicos del Fondo procedentes de la Quinta Reposición, los reflujos de la cartera de préstamos pendientes y los ingresos de la cartera de inversiones del Fondo. Cualquier interrupción temporal de estas entradas de recursos podrá subsanarse recurriendo a la facultad para contraer compromisos anticipados, concebida con este fin.

72. El FIDA continuará tratando de obtener recursos adicionales de los donantes con objeto de financiar su participación en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados. El Fondo trata de movilizar recursos externos para cumplir gran parte de sus obligaciones con respecto a la Iniciativa. Si no se obtienen recursos adicionales en 2003, el Fondo tendrá que financiar su participación en la Iniciativa con sus recursos internos.

73. Las divisiones operacionales piden cada vez más recursos complementarios para financiar sus actividades y apoyar la elaboración de los proyectos. El apoyo a la ejecución de los programas en los países se efectuará mediante la estabilización de la reserva de fondos suplementarios para consultores. Además, el Fondo proyecta movilizar recursos adicionales mediante los fondos suplementarios temáticos, como los destinados a los servicios de microfinanciación o servicios financieros rurales, el aumento de la capacidad del FIDA para la gestión por objetivos, el VIH/SIDA y el programa de DELP. Se prevé que el programa del 25° aniversario se financiará en parte con fondos complementarios.

74. El FIDA tiene el propósito de mejorar su capacidad de gestionar las asociaciones por medio de una comunicación y consulta más intensivas con los donantes, y una gestión y administración más eficientes de los fondos fiduciarios.

75. La innovación es un rasgo característico del Fondo. Con objeto de apoyar las actividades planeadas para 2003 y años posteriores, el Fondo tiene la intención de establecer un fondo fiduciario para las innovaciones de carácter experimental. Un enfoque innovador de la movilización de recursos es el programa de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Este programa ofrece un marco destinado a atraer el patrocinio institucional para satisfacer las necesidades de TIC de la Sede del FIDA, las unidades de administración de los proyectos en los países y las redes regionales.

#### **D. Servicios institucionales**

76. En el pasado el FIDA no informaba específicamente sobre las prioridades de las unidades de servicios institucionales. No obstante, el nuevo proceso, que considera la articulación y la ejecución de la estrategia cómo una tarea institucional explícita, atribuye más importancia a los servicios que se prestan a las unidades operacionales con miras a conseguir un mayor impacto. El FIDA sólo podrá funcionar de un modo eficiente y efectivo si se proporciona apoyo a las operaciones sobre el terreno en lo relativo a las necesidades administrativas. Diversas unidades de organización prestan servicios a las unidades operacionales en varias formas.

77. La Oficina de Auditoría Interna concederá mayor importancia a los procesos que respaldan directamente los resultados operacionales del Fondo. Asimismo, la unidad participará activamente en el PCE, contribuyendo al diseño de los procesos basado en los trabajos de auditoría completados hasta la fecha, y proporcionando retroinformación independiente para la supervisión de la ejecución del PCE a la unidad de gestión de los programas y a la dirección. Mejorar la eficiencia de los servicios de apoyo seguirá siendo uno de los objetivos estratégicos de la unidad.

78. La OE, que es otra unidad de supervisión análoga a la Oficina de Auditoría Interna, ha identificado los siguientes sectores prioritarios para 2003: i) evaluar y comunicar el impacto del FIDA, y sacar las correspondientes enseñanzas (o sea, aplicar la nueva metodología del impacto, y establecer sistemas de SyE orientados al impacto a nivel de los proyectos); ii) contribuir a la función catalizadora del FIDA (por ejemplo, fomentando ideas innovadoras, diálogos sobre políticas y actividades de promoción, incluso en ocasión del 25° aniversario del FIDA); iii) contribuir a la mejora de la organización del FIDA; iv) fomentar las relaciones con los órganos rectores del FIDA respecto de la evaluación; y v) desarrollar y optimizar el uso de los recursos humanos.

79. La Oficina del Consejero Jurídico General, además de prestar asistencia al Departamento de Administración de Programas en la ejecución del programa de préstamos y donaciones, ha planeado un sistema consistente en que cada jurista siga un préstamo durante todas las fases del ciclo del proyecto, en la convicción de que una participación anterior y más completa de la Oficina puede mejorar la ejecución de la cartera de préstamos del FIDA.



80. La unidad de préstamos y donaciones de la Oficina del Contralor tiene el propósito de apoyar a las divisiones regionales para que fortalezcan la capacidad del personal del proyecto en lo relativo a las cuestiones financieras. Otros servicios que en este documento no se describen en detalle, como los Servicios Administrativos, establecerán también un orden de prioridad eficiente y efectivo para garantizar el desarrollo regular de la actividad cotidiana, sin excesivas interrupciones.

81. En 2003, muchos de estos servicios estarán a cargo del PCE. El Programa colaborará con la Oficina del Contralor en la aplicación de un sistema de información financiera plenamente integrado, para conseguir una mayor eficiencia y precisión. Esto se obtendrá principalmente mediante la agilización de los flujos de trabajo y la simplificación de las directrices y los procedimientos. Los informes y los análisis contribuirán a aumentar la transparencia y a proporcionar información de calidad a otras divisiones y a los interesados externos. Además, el PCE estudiará las posibilidades de convertir el sistema de préstamos y donaciones en un sistema basado en la web que sea capaz de comunicar datos sobre la gestión financiera de los préstamos y donaciones por conducto de Intranet e Internet. Se planea hacer una presentación sobre el PCE a la Junta Ejecutiva en una fecha futura.

82. La División de Sistemas de Información de Gestión (FM) ha elaborado en 2002 una estrategia de TI que define los elementos principales de un plan estratégico (de tres años de duración) para aplicar soluciones de TI que faciliten la puesta en práctica de la estrategia operacional del FIDA formulada en el ME 2002-2006, y contribuyan a ella. El principal objetivo de la estrategia de TI del Fondo consiste en proponer soluciones de TI en relación con conceptos de organización tales como la eficiencia, la participación, la colaboración y el desarrollo, que plantean problemas y ofrecen oportunidades. Otro objetivo importante es garantizar que las soluciones de TI se apliquen de un modo eficaz en función de los costos. Las actividades de la División se alinearán plenamente con el PCE a fin de obtener un potencial máximo para la aplicación del programa informático de contabilidad PeopleSoft en toda la institución.

83. El activo más valioso del FIDA es la elevada calidad de su personal. Al Fondo se le pide un número creciente de actividades de análisis y diálogo sobre políticas, creación de asociaciones y gestión de los conocimientos, como se describe en el Programa de Labores de 2003. Con objeto de proporcionar más servicios de alta calidad a sus clientes, que son los campesinos pobres, y a los interesados, el FIDA procederá a examinar sus recursos de personal, incluidos los relativos al PCE, a fin de verificar que sean plenamente idóneos para el logro de sus objetivos estratégicos.

84. Como se ha indicado anteriormente, se están reconsiderando las políticas y procedimientos del FIDA en materia de recursos humanos. En 2003 el FIDA se ocupará de los sectores que deban reforzarse y preparará a su personal para las oportunidades y los desafíos que les reserve el futuro. El Fondo tratará de encontrar el mejor modo de: i) atraer y retener a funcionarios cualificados, teniendo presentes sus objetivos estratégicos; ii) agilizar los procesos operativos internos para utilizar el tiempo del personal con más efectividad y eficiencia; iii) mejorar la comunicación entre la Oficina de Recursos Humanos y sus clientes; y iv) someter a un examen constante las políticas de recursos humanos. En lo relativo al desarrollo y la promoción de un cambio cultural estratégico en la organización, el FIDA velará por que se organicen actividades de capacitación para garantizar un nivel óptimo del personal de apoyo al ME 2002-2006, y elevar la sensibilidad cultural y de género del personal. Se ha pedido a todas las unidades que se aseguren de que se respeta la igualdad de oportunidades para las mujeres y que se toman las medidas necesarias para integrar plenamente la dimensión de género en el FIDA.

#### IV. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE LABORES

85. El FIDA prevé presentar un Programa de Labores para 2003 de USD 435,5 millones, con inclusión del programa de donaciones; el Programa de Labores de 2002 fue de USD 450 millones. Esto representa un descenso aproximado del 3% con respecto a los niveles de 2002. Se proyecta que el programa de préstamos de 2003 alcance la cifra aproximada de USD 414,5 millones, con un total de 25 a 27 proyectos (27 en 2002). No obstante, el Programa de Labores para 2003 depende de la disponibilidad general de recursos, y quizá sea necesario recurrir a las facultades para contraer compromisos anticipados.

86. En el cuadro siguiente se exponen las asignaciones regionales recomendadas para 2003. El programa de donaciones previsto alcanza a un nivel aproximado de USD 21 millones, deducidos los recursos asignados al SFEP hasta un máximo del 7,5% del programa anual efectivo de préstamos. Esto está sujeto a revisión, en función de las propuestas que se prevé se harán a la Junta Ejecutiva en el próximo documento sobre políticas de DAT (véase el párrafo siguiente).

**Cuadro 1: Asignaciones regionales recomendadas para 2003\***

	<b>África occidental y central</b>	<b>África oriental y meridional</b>	<b>Asia y el Pacífico</b>	<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>Cercano Oriente y África del Norte</b>	<b>Total</b>
USD (millones)	76,5	75,0	130,0	70,0	63,0	414,5
Porcentaje	18,5%	18,1%	31,4%	16,9%	15,2%	100%

\* Las cifras y los porcentajes regionales indicados en el cuadro son provisionales y se ajustarán en la fase de presupuestación, con arreglo a la disponibilidad de recursos.

87. El FIDA considera que los recursos para donaciones son un factor importante de cara al logro de los objetivos del ME 2002-2006, y que tienen que asignarse en consecuencia. Con esta finalidad, y teniendo en cuenta los anteriores debates con la Junta Ejecutiva sobre el programa de donaciones del FIDA, recientemente se ha constituido un grupo de acción interno bajo la presidencia del Vicepresidente, con el cometido de estructurar una política de DAT que tenga en cuenta las prioridades estratégicas y el programa institucional de labores. Se proyecta presentar un documento sobre la política de DAT a la Junta Ejecutiva en abril de 2003, aunque en el Programa de Labores y Presupuesto que se someterá a la Junta Ejecutiva en su 77º período de sesiones que se celebrará en diciembre de 2002 se tendrán en cuenta algunas de las tendencias y alineaciones incipientes.

#### V. CONSECUENCIAS DEL PROGRAMA DE LABORES EN LO RELATIVO A LOS RECURSOS

88. En 2003 la norma presupuestaria del crecimiento real cero se aplicará a toda la organización. La administración tiene el propósito de asignar los recursos en la fase de presupuestación, dentro de las unidades de planificación y entre ellas, con arreglo a las prioridades estratégicas. Las unidades de planificación han presentado programas de trabajo propios con hipótesis globales de asignación de recursos. Estas hipótesis muestran cómo proyectan las unidades utilizar todos los recursos disponibles –humanos y financieros– en relación con el ME 2002-2006. No obstante, la asignación efectiva de recursos se hará en la fase de presupuestación, que dará comienzo en septiembre después de la Junta Ejecutiva.

## VI. CUESTIONES DE ORGANIZACIÓN

89. La presencia sobre el terreno se considera fundamental para promover el apoyo a la ejecución y el impacto. Sin embargo, las decisiones relativas a esta presencia deben basarse en: i) nuevos análisis, y ii) las orientaciones de los órganos rectores del FIDA. Según cuál sea la decisión final, podría haber consecuencias financieras y problemas relacionados con la elección de los países. Si no se formulan criterios adecuados para la asignación de los escasos recursos, los resultados distarán de ser óptimos. En el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA a fin de determinar si son adecuados se consideró la cuestión de la presencia sobre el terreno y se decidió que el FIDA presentaría un documento al respecto con diversas opciones a la próxima reunión de la Consulta, en octubre de 2002. No obstante, la presencia sobre el terreno es una cuestión a largo plazo y el Fondo tal vez sea capaz de movilizar fondos suplementarios, que podrían utilizarse con cierto grado de flexibilidad.

90. La supervisión de gran parte de la cartera de proyectos del FIDA corre a cargo de las instituciones cooperantes. Para atender a los objetivos del ME 2002-2006 y a las demandas de los órganos rectores del FIDA, se ha comunicado a las instituciones cooperantes que el Fondo está tratando de sistematizar el seguimiento y la preparación de informes sobre el impacto de los proyectos que reciben asistencia del FIDA. Para ello habrá que dar instrucciones a las unidades de SyE de cada proyecto a fin de que ajusten en consecuencia el sistema de acopio de datos y seguimiento. Esto tendrá consecuencias también para la estructura de los informes periódicos sobre la marcha de los trabajos y, a su vez, conllevará exigencias nuevas y distintas para la labor de supervisión y el contenido de los informes de supervisión.

91. Algunas de las instituciones cooperantes más experimentadas tienen cada vez más dificultades para acomodar las demandas del FIDA en sus mecanismos de costos actuales, lo que impide al FIDA aumentar el número de sus asociaciones estratégicas. Estas cuestiones se tendrán en cuenta cuando la administración reasigne los recursos en todo el FIDA, con el criterio de crecimiento real cero.

92. En las anteriores secciones se han señalado algunas de las dificultades humanas y financieras con que tropiezan ciertas unidades de organización, y las medidas adoptadas para resolverlas. Estas cuestiones se examinarán en profundidad para facilitar la ejecución de las prioridades estratégicas del Fondo.

93. Como se ha indicado anteriormente, el 25º aniversario del FIDA será una importante ocasión para difundir el conocimiento de las dimensiones múltiples de la pobreza rural. Asimismo, ofrecerá una oportunidad para debatir los desafíos y las dificultades, el mandato y las realizaciones del Fondo en la esfera del desarrollo. Con este objetivo se organizarán talleres y reuniones nacionales, regionales e internacionales. Aunque se procurará movilizar fondos suplementarios para algunas de estas manifestaciones, parte de las actividades deberán sufragarse con cargo al presupuesto ordinario del FIDA.

94. El nuevo proceso de planificación y presupuestación se basa en las actividades, lo que no coincide necesariamente con las recientes categorías del presupuesto. El FIDA se propone presentar un presupuesto administrativo de nuevo formato en el documento del Programa de Labores y Presupuesto de diciembre de 2002. Las nuevas categorías se organizarán según la contribución a los objetivos estratégicos del Fondo, y no con arreglo a las categorías anteriores. Con objeto de que puedan hacerse comparaciones transparentes, el Fondo proporcionará datos para tres categorías por división.

## VII. CONCLUSIÓN

95. La asignación de los recursos con arreglo a las prioridades estratégicas supone un desafío para las organizaciones –privadas y públicas– del mundo entero. El nuevo proceso de planificación estratégica y asignación de recursos es un paso hacia la transformación del Fondo en una organización cuya fuerza motriz será la estrategia.

96. El FIDA ha abordado esta cuestión porque está convencido de que el único modo de aplicar con éxito la estrategia es proporcionar recursos para las actividades que contribuyen al logro de sus objetivos. Además, el Fondo reconoce que en el pasado las hipótesis de crecimiento real cero aplicadas a todas las unidades de planificación no han dado los resultados previstos en lo relativo a la transparencia y el uso eficiente y efectivo de los recursos. El FIDA creó un grupo encargado de examinar el proceso de gestión estratégica y presupuestación y diseñar un nuevo proceso. Este nuevo proceso se basa en los siguientes principios: simplicidad, arbitraje, capacidad de respuesta, transparencia y una mayor responsabilización.

97. La planificación estratégica y la asignación de recursos son el núcleo central de un proceso con el cual se asignan recursos sobre la base de las prioridades estratégicas derivadas del ME 2002-2006. Por consiguiente, este documento constituye a la vez un medio de atender a las necesidades de los campesinos pobres y un instrumento para equilibrar las entradas y las salidas (recursos de la reposición, ingresos de inversión, reembolsos de préstamos y fondos suplementarios, por una parte, y presupuesto administrativo y programa de préstamos y donaciones por otra).

98. El actual proceso de planificación estratégica y asignación de recursos presenta dos fases distintas: una de planificación, de enero a julio, y otra de presupuestación, que comenzará en septiembre y finalizará al año siguiente con la aprobación del Consejo de Gobernadores. Cada fase prevé una serie de medidas que añadirán valor en cada etapa del proceso. El nuevo proceso se basa en una visión global de los recursos. El proceso de planificación requiere que las unidades especifiquen en un programa de trabajo propio detallado cómo piensan utilizar los recursos humanos (personal de plantilla y temporal, y consultores) y los recursos financieros (presupuesto administrativo, SFEP, fondos suplementarios y donaciones). Otra característica nueva del proceso es que empieza con evaluaciones de la utilización de los recursos, la disponibilidad de los mismos y el entorno externo, e incluye un informe sobre los resultados. Un foro estratégico y un foro de arbitraje durante la fase de planificación permitirán a la dirección y al personal intercambiar ideas acerca de las prioridades estratégicas y dar forma al documento de planificación. El presente documento es el resultado de la primera fase del proceso, que empezó en abril de 2002.

99. El presente documento también es resultado del proceso simplificado de planificación y presupuestación, en el que ha participado el personal de la Organización en sus diversas fases y que se basa en programas detallados de las unidades, cada uno de los cuales contiene una sección sobre el marco de planificación a mediano plazo de la unidad, objetivos y prioridades para 2003, actividades y estimaciones de costos, indicadores de resultados, aspectos de flexibilidad, aspectos relativos a los recursos humanos y cambios recomendados. Este “nuevo” proceso tiene por objeto alinear los programas de trabajo de las unidades con el ME 2002-2006 y hacer de la ejecución de la estrategia una tarea verdaderamente institucional.

100. El proceso del año en curso ha supuesto un desafío para las unidades de planificación y los administradores de la organización. El proceso de planificación ha sido bastante más breve que el propuesto para el nuevo proceso. Por ejemplo, la preparación de los programas de trabajo de las unidades y los análisis tuvieron que terminarse en el plazo de un mes. Esta limitación temporal afectó en cierta medida a los programas de trabajo de las unidades y a los análisis.



101. A pesar de las dificultades, la dirección está complacida por la calidad de los programas de trabajo de las unidades con las dos hipótesis, en espera de los trabajos de definición de las prioridades en las distintas unidades de planificación. Las presentaciones han sido de estilos muy variados, lo que parece inevitable cuando se trata de un nuevo proceso. Un importante elemento, en el que se ha basado el proceso hasta ahora, es el trabajo en equipo. Los funcionarios de diversas unidades y divisiones se han ayudado mutuamente y han colaborado para hacer del proceso una realidad.

102. La próxima fase dará comienzo inmediatamente después de que la Junta Ejecutiva haya examinado este documento en su 76° período de sesiones de septiembre de 2002. Sobre la base de las reacciones de la Junta, el Fondo emprenderá el proceso de presupuestación que culminará con el documento del Programa de Labores y Presupuesto y se presentará a la Junta Ejecutiva en el mes de diciembre. El documento de presupuesto de diciembre tendrá una configuración igual a la de este documento, pero atribuirá mayor importancia a las secciones III, IV y V, que son el programa institucional de trabajo y los recursos necesarios. El Fondo preparará paralelamente la plataforma de SyE a fin de proporcionar a la administración un instrumento para medir los resultados.

103. Un seminario informal que se celebrará el 3 de septiembre de 2002 ofrecerá a los Directores de la Junta Ejecutiva la oportunidad de adquirir mayores conocimientos sobre el nuevo proceso de planificación estratégica y asignación de recursos. El objetivo de este seminario informal consistirá en presentar el nuevo proceso a los Directores de la Junta Ejecutiva y obtener sus reacciones a fin de mejorar y ultimar el proceso para el año próximo.



ORGANIGRAMA

