

# a

## FIDA

### FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

#### Junta Ejecutiva – 83° período de sesiones

Roma, 1 y 2 de diciembre de 2004

### QUINTO INFORME DE SITUACIÓN SOBRE LA MARCHA DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DEL FIDA

#### PRESENTADO POR EL DIRECTOR DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN

#### I. ANTECEDENTES

1. En su 78° período de sesiones, celebrado en abril de 2003, la Junta Ejecutiva aprobó el “Informe del Presidente del Comité de Evaluación sobre la evaluación externa independiente del FIDA” (documento EB 2003/78/R.45) y ratificó las disposiciones institucionales, la estructura de gestión y otras disposiciones contenidas en dicho informe. La Junta Ejecutiva también decidió que el Director de la Oficina de Evaluación (OE) presentara un informe sobre la marcha de la evaluación externa independiente (EEI) en cada uno de sus períodos de sesiones, mientras durara dicha evaluación. El presente es el quinto informe de esa índole. El primero se presentó a la Junta durante el período de sesiones de septiembre de 2003; el segundo, en el de diciembre del mismo año; el tercero, en el de abril de 2004, y el cuarto en septiembre del mismo año.

#### II. RECAPITULACIÓN DE LOS INFORMES ANTERIORES

2. En los cuatro primeros informes de situación presentados por la OE, se trataron los siguientes aspectos de la EEI:
- a) la creación del Comité Directivo de la EEI y la selección de dos asesores superiores independientes que asesoren al Director de la OE en la supervisión de la EEI;
  - b) la preparación del mandato de la EEI y la aprobación del mismo por el Comité Directivo el 15 de julio de 2003;

- c) la presentación de un informe sobre el presupuesto de la EEI a la Junta Ejecutiva, por parte del Director de la OE, en el período de sesiones de septiembre de 2003, y la aprobación por aquélla del presupuesto detallado, cuyo monto ascendió a USD 1 702 030, incluidos USD 1 517 750 para el contrato del equipo de evaluación;
- d) la licitación pública internacional utilizada para seleccionar al proveedor del servicio, a saber, la empresa Information Training and Development Ltd (ITAD) del Reino Unido; la aprobación por el Comité Directivo del resultado de dicha selección, y la negociación y firma del contrato por la OE, en nombre del FIDA, el 1º de diciembre de 2003, por la suma de USD 1 333 333;
- e) un panorama general del plan de trabajo de la EEI, y de las cinco entregas de resultados principales exigidas del equipo de evaluación en el curso de la EEI, consistente en una recapitulación de las funciones de la Junta Ejecutiva, el Comité Directivo de la EEI, el personal directivo del FIDA y la OE referidas al examen de dichas entregas y a la formulación de observaciones al respecto;
- f) una breve exposición del plan de comunicaciones de la EEI, que comprende la gestión del sitio web del FIDA en Internet, el envío de boletines informativos y la difusión de los informes de la EEI;
- g) la descripción del método aplicado por el equipo de la empresa ITAD para seleccionar, de manera aleatoria, una muestra de 21 países y 42 proyectos que habrán de evaluarse mediante un estudio teórico y una validación independiente posterior basada en investigaciones sobre el terreno (en la mitad de los países y proyectos seleccionados);
- h) unos informes sobre lo siguiente: i) la presentación, por parte de ITAD, del estudio teórico y ii) la adición de un especialista en gestión de recursos humanos<sup>1</sup> al equipo original de dicha empresa; y
- i) la presentación de un informe acerca de los progresos de los estudios sobre el terreno y la presentación de unos informes sobre la gestión de recursos humanos y sobre cuestiones institucionales y de gestión.

### III. INFORME SOBRE LA ENTREGA DE RESULTADOS PRESENTADO EN SEPTIEMBRE DE 2004

3. La empresa ITAD terminó la tarea 3 (estudios sobre el terreno) y entregó los informes correspondientes en septiembre de 2004. La labor realizada sobre el terreno se describe y analiza en diez documentos de trabajo sobre los países y en la síntesis de dichos documentos que llevará por título “Informe de las visitas a los países: conclusiones, cuestiones principales y otras cuestiones”. Asimismo, ITAD presentó dos informes más, uno sobre la gestión de los recursos humanos y otro sobre cuestiones institucionales y de gestión, que se elaboraron como continuación del estudio teórico terminado en abril de 2004.

4. Los estudios sobre el terreno se llevaron a cabo en diez de los 21 países. Se concentraron en 20 de los 42 proyectos que se habían seleccionado, de manera aleatoria, durante la etapa inicial de la EEI y examinado durante la etapa del estudio teórico. En el tercer informe de situación, presentado por el Director de la OE a la Junta Ejecutiva en abril de 2004, figuraba la lista de esos proyectos y

1. \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Atendiendo a la solicitud formulada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2004, el mandato del especialista en gestión de recursos humanos que efectuará el examen de esta esfera figura en el presente informe (véase el Anexo).

países. En los diez documentos de trabajo sobre los países correspondientes a dicha selección de actividades del FIDA se hace hincapié en la evaluación del desempeño del Fondo y del impacto de sus actividades previstas en la metodología de evaluación de la OE adoptada en la EEI. El informe de síntesis sobre las visitas a los países constituye un documento provisional en el que se aglutinan las conclusiones principales del trabajo realizado sobre el terreno, pero, por el momento, no contiene recomendaciones.

5. En el informe sobre la gestión de los recursos humanos se ofrece un análisis más profundo que el que podía ofrecerse en el estudio teórico, dados los escasos recursos con que se contaba para elaborar este último, y se estudia una amplia gama de políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos del FIDA por medio del examen de documentos, de la celebración de entrevistas y de la realización de una encuesta en el FIDA, a la cual respondió el 70% del personal. Por lo que atañe a los aspectos de la gestión de los recursos humanos que se examinarán en las visitas a los países, no se formulan recomendaciones en la presente versión del informe de síntesis, ya que se necesita más tiempo para analizar las relaciones entre las cuestiones de recursos humanos y el desempeño del Fondo.

6. Por razones análogas, en el informe tampoco se formulan recomendaciones sobre la gestión. Su versión actual se concentra en el funcionamiento de la Junta Ejecutiva, pero en la versión revisada se incluirá una evaluación del proceso de reposición y del funcionamiento de los diversos comités de la Junta.

7. Conforme a lo dispuesto en el párrafo 25 del mandato de la EEI, el Director de la OE distribuyó los citados informes a la dirección del FIDA y al Comité Directivo de la EEI. Posteriormente, el Director remitió al equipo de ITAD las observaciones que había formulado la dirección del Fondo y facilitó también, a la citada empresa, una versión unificada de observaciones diversas, entre ellas las que habían remitido los asesores independientes al Director de la OE y al Comité Directivo, que se reunió en Roma los días 6 y 7 de octubre de 2004.

#### IV. ENTREGA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE Y PRÓXIMAS ETAPAS

8. Conforme a lo indicado en el mandato, el equipo de evaluación habrá de realizar cinco tareas sustantivas principales, cada una de las cuales dará como resultado una entrega que se presentará al FIDA. Las entregas en cuestión serán las siguientes:

Número de entrega	Tipo de informe	Plazos
1	Informe inicial	Aprobado el 30/03/2004
2	Estudio teórico	Presentado el 08/04/2004
3	Estudio sobre el terreno	Presentado el 17/09/2004
4	Borrador del informe final	La Junta Ejecutiva lo examinará en su 84° período de sesiones, que se celebrará en abril de 2005.
5	Informe final	Se presentará una vez que la Junta lo haya examinado.

9. Está previsto que la redacción del borrador del informe final que se someta a debate en el 84° período de sesiones de la Junta Ejecutiva se ciña a las siguientes etapas: i) el consultor presentó una primera versión del borrador el 5 de noviembre y la OE la ha distribuido a la dirección del FIDA y a los integrantes del Comité Directivo, que está previsto que se reúnan en Roma los días 8 y 9 de diciembre de 2004 para examinar el informe; ii) la OE facilitará una versión unificada de sus

observaciones a la primera versión del borrador, que habrá de presentar al consultor el 10 de diciembre de 2004; iii) ITAD presentará una versión revisada del borrador el 7 de enero de 2005 a más tardar, que será examinada, en el plazo de una semana, por la dirección del FIDA, así como por la OE y el Comité Directivo a la luz de las observaciones que se hayan formulado acerca de la primera versión; iv) el 28 de enero de 2005 a más tardar, ITAD presentará la última versión del borrador del informe final para que se la traduzca y, una vez traducida, se la remita a los miembros de la Junta Ejecutiva, y v) se presentará a la Junta la versión final, junto con la respuesta de la dirección y una declaración del Director de la OE acerca de la responsabilidad de supervisar la EEI que se le ha confiado.

#### **V. SITUACIÓN FINANCIERA**

10. La OE ha comprometido fondos por un importe de USD 1,5 millones, aproximadamente, con cargo al presupuesto aprobado para la EEI. Hasta la fecha, se ha recibido un total de USD 815 690 por concepto de contribuciones de seis países.

#### **VI. OBSERVACIONES FINALES**

11. Hasta ahora, la EEI avanza con arreglo a lo dispuesto por la Junta Ejecutiva y lo especificado en el mandato y el informe inicial. Pese a que la EEI lleva aparejados unos procedimientos de ejecución y gestión complejos, procede conforme a los plazos programados y al presupuesto aprobado por la Junta, y se prevé que siga así hasta su conclusión. El proveedor del servicio desempeña sus funciones debidamente y tiene intención de respetar, de manera escrupulosa, lo establecido en el mandato, el informe inicial aprobado y el contrato firmado en diciembre de 2003, y cumplir los plazos fundamentales.

12. La EEI ha despertado considerable interés dentro del FIDA y del Comité Directivo. Todas las partes interesadas en ella la consideran una labor compleja y de importancia fundamental que deberá proporcionar una evaluación y un análisis detallados del desempeño del Fondo y hacer una aportación concreta a los debates del proceso de la Séptima Reposición. Tanto la dirección del FIDA como los proyectos que gozan del respaldo del Fondo han cooperado, sin reservas, en la ejecución de las actividades de la EEI, incluidas las que se han ejecutado sobre el terreno. El Comité Directivo y los asesores independientes no han escatimado su apoyo al Director de la OE, a quien han asesorado en la fijación de unas directrices metodológicas y de procedimiento claras para la EEI.

## MANDATO DEL ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Antecedentes

1. La empresa Information Training and Development Ltd (ITAD) está efectuando una evaluación externa independiente (EEI) del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). En la medida en que las cuestiones relacionadas con los recursos humanos constituyen un importante elemento de la EEI, es preciso efectuar una evaluación de la estrategia del FIDA en materia de recursos humanos y de su capacidad institucional para aplicar esa estrategia en relación con los objetivos de la EEI. Además, en el marco de la EEI se están examinando las vinculaciones entre la mentalidad institucional, el programa de cambio en el FIDA y la dedicación, la moral y el bienestar del personal, aspectos, todos ellos, que es preciso examinar en términos del valor que agregan al impacto y la actuación del FIDA. Esto supone examinar la dotación de personal permanente y temporal y de consultores en función de su categoría, distribución en el FIDA, sexo, continuidad y la contribución de los recursos humanos de ese tipo a la actuación del FIDA, en las condiciones definidas en el mandato de la EEI. Como parte de un estudio teórico, se han recogido los datos pertinentes y se ha emprendido un examen inicial de las cuestiones de recursos humanos. En virtud del mandato, un especialista en gestión de los recursos humanos, que se sumará al equipo de la EEI realizada por la empresa ITAD, seguirá examinando la gestión de los recursos humanos en el FIDA.

### Mandato pormenorizado

2. El cometido del especialista consistirá en evaluar la forma en que las políticas y estrategias de recursos humanos y la gestión de esos recursos contribuyen a la actuación y el impacto del FIDA. Para ello, habrá que evaluar:

- a) la pertinencia y los resultados de las estrategias y políticas de recursos humanos del FIDA, por lo que hace a la eficacia y la eficiencia;
- b) la actuación del personal directivo superior del FIDA y de la Oficina de Recursos Humanos del Fondo en lo que se refiere a la aplicación de las estrategias y políticas de éste;
- c) la idoneidad de la infraestructura existente para apoyar la gestión de los recursos humanos, y
- d) la idoneidad de las estrategias y políticas de recursos humanos del FIDA a la luz de las políticas y medidas óptimas aplicadas en las organizaciones internacionales.

3. No obstante, no se espera que el consultor evalúe la forma en que los distintos miembros del personal directivo del FIDA gestionan los recursos humanos de sus dependencias.

4. Al tratar de alcanzar los mencionados objetivos, el consultor:

- a) en consulta con el director del equipo de ITAD, preparará una metodología, que describirá en su informe;
- b) examinará las consecuencias para la gestión de los recursos humanos y la combinación de conocimientos que se requieren en función del actual Marco Estratégico del FIDA, sus objetivos y propuestas de cambio institucional, prestando especial atención a la creatividad, la empatía con los pobres, la capacidad de trabajar a través de fronteras institucionales y la excelencia profesional que se espera del FIDA;

ANEXO

- c) evaluará hasta qué punto las políticas y estrategias de recursos humanos facilitan el desarrollo del FIDA como organización de aprendizaje que promueve innovaciones en pro de la lucha contra la pobreza en las zonas rurales;
- d) revisará la estrategia de recursos humanos del FIDA y la documentación conexas en relación con:
  - i) la contribución de las políticas de recursos humanos (contratación en las distintas categorías de personal, capacitación y promoción de carrera, ascensos, nombramientos, remuneración y examen de la actuación profesional) al logro de la misión del FIDA;
  - ii) un análisis de las cuestiones y problemas de recursos humanos que se plantean;
  - iii) la necesidad de indicadores respecto de los progresos en la aplicación de la estrategia, y
  - iv) las estrategias de recursos humanos adoptadas por otras instituciones de desarrollo.
- e) revisará las observaciones formuladas por el personal y recogidas durante el estudio teórico acerca del impacto de la mentalidad y los procedimientos institucionales en la actitud de los funcionarios, la realización de sus objetivos y su moral. Corroborará esas observaciones efectuando un muestreo que incluirá a un mayor número de funcionarios, y mediante consultas con el personal directivo superior, los administradores de los recursos humanos y los miembros de la Junta Ejecutiva;
- f) analizará la dotación de personal permanente y temporal y de consultores en función de su categoría, distribución en el FIDA, sexo, continuidad y de su contribución a los objetivos institucionales, y
- g) determinará las principales limitaciones que obstaculizan la aplicación satisfactoria de la actual estrategia de recursos humanos y pondrá de relieve las necesidades especiales.

El consultor rendirá informe al director del equipo de ITAD.

### **Presentación de informes**

5. El consultor preparará un informe sobre las conclusiones y recomendaciones en un formato que se acordará con el director del equipo de ITAD. Una vez completado, se entregará al director de la Oficina de Evaluación para que haga observaciones durante el estudio sobre el terreno.

### **Duración y período de contratación**

6. Se necesitarán los servicios del consultor por un período de hasta 21 días, 15 de ellos aproximadamente en Roma. El resto, previo acuerdo con el director del equipo de ITAD, podrá pasarlo en el Reino Unido, trabajando con miembros del equipo de ITAD antes de trasladarse a Roma, para familiarizarse con la información existente y reunir toda la información de antecedentes que necesite.

