

a

FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 85º período de sesiones
Roma, 6 a 8 de septiembre de 2005

PLAN DE ACCIÓN DEL FIDA
RELATIVO A LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LA
EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE

ÍNDICE

	PÁGINA
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
I. CONTEXTO	1
II. PLAN DE ACCIÓN	1
III. GESTIÓN DEL PLAN	4
IV. ELEMENTOS IMPULSORES DEL CAMBIO	7
V. REPERCUSIONES SOBRE LOS RECURSOS	11
VI. RECOMENDACIÓN	13
ANEXO	15

ABREVIATURAS Y SIGLAS

AOD	Asistencia oficial para el desarrollo
ARRI	Impacto de las actividades del FIDA
COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
EI	Evaluación externa independiente
GPP	Gerente de programas en los países
ODM	Objetivos de desarrollo del Milenio
PBAS	Sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PCE	Programa de Cambio Estratégico
RIMS	Sistema de gestión de los resultados y el impacto
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones

**PLAN DE ACCIÓN DEL FIDA
RELATIVO A LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LA
EVALUACIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE**

1. En su 84º período de sesiones de abril de 2005, la Junta Ejecutiva acogió con beneplácito la respuesta de la dirección a la evaluación externa independiente (EEI) y la ratificó como marco para un plan de acción. En ese plan, que se presentaría a la Junta en septiembre de 2005, se especificaría la orientación del cambio en el FIDA y se indicaría al mismo tiempo la naturaleza de los recursos necesarios para su aplicación.

I. CONTEXTO

2. En los últimos años, los organismos de desarrollo han asumido un enfoque programático para la reducción de la pobreza, adoptando estrategias de reducción de la pobreza dirigidas por los países, así como la alineación de los objetivos con los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM) y métodos de trabajo armonizados.

3. El FIDA ha mantenido su ventaja comparativa poniendo en buena medida el acento en sus funciones de catalizador e innovador en la elaboración y aplicación de programas de reducción de la pobreza rural, otorgando un papel más importante a las asociaciones y al diálogo sobre políticas sobre la base de su experiencia operativa y presentándose como una organización de aprendizaje y facilitadora a favor de la población rural pobre.

4. El FIDA es la única organización multilateral cuyo centro exclusivo de atención son los pobres de las zonas rurales, en particular los más pobres. Como se señala en la EEI, este mandato no sólo mantiene su vigencia, sino que ha sido reforzado por los ODM y por la necesidad de intensificar los esfuerzos encaminados a conseguir las metas que se han fijado para 2015.

5. En la respuesta de la dirección a la EEI se define un marco global de cambio y renovación del FIDA basado en seis esferas básicas:

1. aclarar la función del FIDA y su centro de interés;
2. elaborar un nuevo modelo operativo;
3. mejorar la gestión de los conocimientos y aprovechar los conocimientos externos;
4. intensificar la adopción de una cultura basada en los resultados y el desempeño;
5. promover el liderazgo para lograr una mayor eficacia, y
6. gestionar el cambio.

6. En la EEI se señalaba que el nuevo modelo operativo debía comprender una selectividad estratégica más rigurosa; un desempeño más centrado en la innovación; un mejor control y garantía de la calidad; una gestión de los conocimientos institucionalizada; vinculaciones sistemáticas con el cambio normativo; la ampliación de los procesos, y asociaciones más amplias en todas las esferas de trabajo.

II. PLAN DE ACCIÓN

7. El modelo operativo revisado, que se llevará a efecto mediante un plan de acción, comporta básicamente: a) la adopción de un enfoque programático por países para integrar las diferentes operaciones a las que presta apoyo del FIDA en un país; b) el establecimiento de equipos de los programas en los países en los que estén mejor representadas las aptitudes y competencias internas, así como las partes interesadas de los países, y que estén respaldados por un sólido marco de

responsabilización horizontal; c) la introducción de un marco de gestión basado en los resultados más eficaz, y d) la aplicación de una estrategia institucional de gestión de los conocimientos integrada en los programas regionales y por países.

8. La adopción de un enfoque programático por países implica que en lo sucesivo los proyectos en curso financiados mediante préstamos y donaciones, las actividades relacionadas con la tramitación de proyectos, los talleres de creación de capacidad sobre distintas cuestiones y las actividades de apoyo a la ejecución no serán administrados como operaciones primordialmente autónomas, sino que se integrarán en un programa coherente, basado en un documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) orientado a los resultados que incorporará un programa de innovación, de aprendizaje y de políticas bien definido. Esta vinculación permitirá actuar con mayor eficiencia y generará un cuerpo mejor integrado de conocimientos sobre la reducción de la pobreza rural al alcance de todas las partes interesadas. Permitirá también al FIDA centrar mejor sus actividades y desempeñar una función más decisiva en las asociaciones establecidas para reducir la pobreza rural.

9. Se resumen a continuación los elementos básicos de un programa en el país (adaptados del documento REPL.VII/3/R.3, “Estructura general y componentes del modelo operativo del FIDA”, de julio de 2005, página 6, recuadro 2).

Recuadro 1: Elementos que componen un programa en el país

- a) **Una combinación estratégica de proyectos y de programas financiados mediante donaciones innovadores** cuyos objetivos complementarios son mejorar el programa de políticas y conocimientos, la reproducción, la ampliación del alcance y el fomento de asociaciones.
- b) **Basado en un documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) orientado a los resultados** en el que se define la estrategia en el país que va a aplicar el FIDA con respecto a un gobierno determinado, de conformidad con las prioridades estratégicas nacionales para el sector rural y la reducción de la pobreza. Esta estrategia en el país se llevará a la práctica mediante un *marco de resultados del programa en el país* que contendrá diversas hipótesis en función del desempeño y guardará relación con la estrategia regional y el Marco Estratégico del FIDA.
- c) **La gestión orientada a los resultados**, que incluye los resultados derivados del COSOP, los sistemas reforzados de garantía de la calidad, especialmente el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), el diálogo sobre políticas (en el marco del sistema de asignación de recursos basado en los resultados [PBAS] o de otros foros relacionados con la experiencia operativa y derivados de ella) y los aspectos que han de conseguirse mediante asociaciones en varios niveles (interno y externo).
- d) **La gestión orientada a la ejecución eficaz** de los proyectos y de los programas financiados mediante donaciones y el **aprendizaje y el intercambio sistemáticos de conocimientos** que integran el programa en el país y están en curso de ejecución, mediante la supervisión y el apoyo a la ejecución, la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas estratégico y selectivo.
- e) **La gestión de innovaciones que puedan reproducirse y ampliarse.** En el nuevo enfoque programático por países, la innovación debe adquirir mayor preponderancia y plasmarse con más claridad en el programa en el país. A fin de aumentar las posibilidades de reproducción y ampliación, los proyectos innovadores se deberán planificar desde el principio con la participación de los futuros asociados en la cofinanciación.

- f) **La gestión de los equipos de los programas en los países** basada en la **presencia flexible en el país** y la especialización, en colaboración con los asociados y los proveedores de servicios y con el apoyo de los equipos (de especialistas) de la Sede.
- g) **La provisión de recursos financieros** asignados en función de los resultados (asignación basada en los resultados), un marco de resultados del programa en el país y, además, fondos suplementarios y actividades financiadas con arreglo a la Iniciativa para la integración de innovaciones.

10. Los equipos de gestión de los programas en los países facilitarán a éstos un mayor acceso a una gama más amplia de expertos internos. En un programa en el país se deberá formalizar también el "FIDA virtual" mediante la integración de las partes interesadas nacionales —representantes de la población rural pobre, personal de gestión de los proyectos, autoridades gubernamentales y responsables de las políticas— con las instituciones cooperantes. Una presencia en el país adaptada a las circunstancias y unas modalidades de supervisión flexibles son elementos fundamentales del equipo de gestión del programa en el país.

11. Desde el punto de vista del modelo operativo, muchos de estos intentos de cambio han tenido un carácter acumulativo. En la actualidad, el FIDA tiene la ventaja de apoyarse en la experiencia acumulada con una serie de nuevas iniciativas de carácter experimental: el Mecanismo Flexible de Financiación, la supervisión directa y la presencia sobre el terreno. Sobre la base de estas iniciativas, y reconociendo el carácter y la intensidad de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), los ajustes en los países y la respuesta de los donantes, resulta evidente la necesidad de poner en práctica un enfoque más integrado, para lo cual habrá que ajustar el modelo institucional a fin de que se adapte mejor a las circunstancias reinantes, incorporar las enseñanzas extraídas de las iniciativas experimentales y asimilar el programa de armonización adoptado recientemente.

12. El fortalecimiento del marco de gestión basada en los resultados entraña la formulación de estrategias institucionales, regionales y nacionales vinculadas entre sí, sustentadas por marcos de gestión basada en los resultados, así como un plan institucional a medio plazo. Requiere también un sistema de garantía y control de la calidad en varios niveles en las distintas fases de elaboración del programa en el país. Los sistemas de gestión de los conocimientos y un marco de responsabilización mejorado darán apoyo al marco de gestión basada en los resultados.

13. La garantía de la calidad relativa a un tipo de diseño esencial y flexible debe estar respaldada por las enseñanzas generadas a partir de los programas en los países para mejorar el diseño y la ejecución futuros; la formulación de políticas, las notas de aprendizaje y la elaboración de procedimientos basados en los conocimientos y la experiencia obtenida de los programas en los países. La garantía de la calidad relativa a un mayor apoyo a la ejecución se podrá conseguir mediante el establecimiento de vínculos más dinámicos con los principales asociados en el país, a través de asociaciones estratégicas, la presencia en el país y las asociaciones para la elaboración y ejecución de proyectos; la nueva definición de la función de las instituciones cooperantes y la supervisión; la incorporación de características de "aprendizaje" más numerosas y mejores en los programas en los países, en el seguimiento y evaluación de los proyectos, en la gestión de la cartera (autoevaluación), en el RIMS y en la gestión de conocimientos conexas, y una mayor participación del personal del FIDA (en la Sede y sobre el terreno) en momentos clave de la modificación del diseño, en particular las revisiones a mitad de período y las sesiones de elaboración de los planes operativos anuales.

14. El plan de acción, que es todavía una labor en curso, contiene los elementos básicos para poner en práctica el nuevo modelo operativo. En el presente plan de acción se articulan los procesos internos de cambio necesarios para responder de forma adecuada a las recomendaciones de la EEI y a los desafíos del contexto externo.

15. El plan de acción aborda las siguientes cuestiones:
- a) qué hará el FIDA para aumentar su eficacia en términos de desarrollo, y
 - b) cómo planificará y gestionará el FIDA la aplicación de medidas, resultados y cambios que redunden en un aumento mensurable de su eficacia en términos de desarrollo.
16. El presente plan de acción exigirá al FIDA:
- a) **ser más explícito sobre sus ventajas comparativas y su función complementaria;**
 - b) **potenciar su programa de préstamos y donaciones con mejores productos y servicios,** en vista del incremento de los niveles de AOD y el énfasis en la sostenibilidad de la deuda;
 - c) **establecer nuevas formas de participación de los países** para que la función de liderazgo de éstos y los procesos internos sean eficaces e incluyentes;
 - d) **hacer hincapié en la planificación, la gestión y la responsabilización en relación con los resultados y el impacto, unidos al fortalecimiento de la garantía de la calidad.** Se ampliará el vínculo con el fortalecimiento de la garantía de la calidad para que incluya no sólo el proceso de diseño, sino también todos los demás procesos de ejecución, tales como la supervisión, la planificación programática anual y la revisión a mitad de período. La actuación del FIDA se medirá y comparará con la de otras organizaciones;
 - e) **buscar la innovación en colaboración con sus asociados,** no por la innovación en sí, sino para generar nuevas soluciones a los problemas y promover la reproducción y ampliación de los programas de reducción de la pobreza rural;
 - f) **formular y poner en práctica estructuras y sistemas de gestión de los recursos humanos para apoyar la aplicación del nuevo modelo operativo.** De esta forma se desarrollará una cultura institucional que respalde el nuevo modelo;
 - g) **introducir los cambios en el período comprendido entre 2006 y 2009,** y
 - h) **contar con el presupuesto, los recursos humanos y el calendario apropiados** para conseguir estos objetivos.

III. GESTIÓN DEL PLAN

17. **La aplicación del plan de acción será la principal prioridad del FIDA durante el período de la Séptima Reposición.** Para aplicar el plan de acción y, en particular, los aspectos relativos al cambio, el equipo directivo superior dirigirá todo el proceso. En septiembre de 2005 se constituirá una estructura de gestión para la aplicación del plan a la que se asignarán personal y miembros de la dirección superior. En esa misma fecha se establecerá un comité directivo con representación de todos los departamentos, que rendirá informes directamente al Presidente. Se formulará un plan de aplicación en el que se delimitarán las funciones, las responsabilidades y los plazos.

18. La experiencia en la aplicación de la primera fase del Programa de Cambio Estratégico (PCE) ha puesto en evidencia que la organización debe tomar conciencia de que es capaz de realizar el cambio al mismo tiempo que sus trabajos en curso. Hemos comprendido que un enfoque gradual y de autogestión será mucho más eficaz que un modelo basado en la contratación externa de consultores. Este enfoque requiere un período más largo de ejecución, pero redundará en la identificación con los cambios y la eficacia en la ejecución.

19. Retrospectivamente, la valiosa experiencia de la primera fase del PCE puso de manifiesto que se debería haber asignado un presupuesto más alto que hubiera permitido disponer de más personal y desarrollar una capacitación más intensa para introducir los cambios. Un beneficio adicional habría sido una mayor promoción profesional del personal, dado que se crearon puestos de oficial encargado y se asignó personal a tiempo completo al PCE. Los cambios que se prevén aquí exigirán también amplias consultas para apoyar y facilitar la aplicación; conocimientos técnicos especializados (por ejemplo, sobre aspectos concretos de la gestión de los conocimientos); capacitación; garantía de la calidad, y seguimiento y evaluación.

20. **Fase preparatoria: septiembre de 2005 a abril de 2006.** Si en septiembre la Junta Ejecutiva refrenda las principales orientaciones del plan de acción, un equipo de gestión del programa configurará la estructura organizativa para la aplicación del plan de acción y definirá con mayor exactitud los costos de ejecución. En diciembre de 2005 se debía presentar un informe provisional a la Junta. En abril de 2006 se habrán completado las siguientes tareas (que se detallan en el anexo):

- a) establecimiento de la gestión del programa y formación de los equipos interdepartamentales;
- b) traducción del plan de acción en tareas detalladas con indicadores del desempeño, jalones y asignación de funciones;
- c) determinación total de los costos de aplicación del plan de acción;
- d) integración de los elementos impulsores del cambio en las actividades y programas de trabajo en curso (véase *infra*), y
- e) actividades específicas de capacitación para el equipo del programa sobre la gestión del riesgo y del cambio.

21. Seguidamente, se iniciará la fase de aplicación que, como se indica más adelante, se extenderá de abril de 2006 a junio de 2009. Un equipo interdepartamental ha revisado las seis esferas básicas de la respuesta de la dirección a la EEI (párrafo 5 *supra*) en el marco del comienzo de los trabajos sobre el nuevo modelo operativo del FIDA y ha estructurado el plan de acción en cuatro elementos impulsores del cambio. Esta labor comportó el examen de los principales aspectos del cambio necesario para aplicar el plan de acción, aspectos que se resumen en el recuadro 2.

**Recuadro 2: Sinopsis de las esferas de cambio para aumentar
la eficacia del FIDA en términos de desarrollo**

Enfoque programático por países

- Formular metodologías y directrices operacionales en relación con el liderazgo de los países, la alineación estratégica, la elaboración de políticas en favor de los pobres, las asociaciones y la creación de redes
- Impulsar y experimentar el proceso del COSOP basado en los resultados
- Establecer nuevas modalidades de supervisión
- Adoptar el proceso y el sistema de garantía de la calidad
- Elaborar una estrategia en relación con la presencia en los países
- Definir funciones y responsabilidades para los equipos de gestión en los países

Gestión de los conocimientos

- Formular y adoptar la estrategia de gestión de los conocimientos
- Elaborar un conjunto de instrumentos prácticos para aplicar la estrategia
- Desarrollar la infraestructura de apoyo a la gestión de los conocimientos a nivel regional e institucional (por ejemplo, redes de conocimiento y portal de la pobreza rural)

Gestión basada en los resultados y responsabilización

- Elaborar instrumentos adecuados de gestión: marco estratégico de resultados, plan a plazo medio y estrategias regionales
- Establecer un sistema de desempeño institucional
- Reforzar los vínculos entre los instrumentos mencionados y el RIMS, el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) y el informe sobre la cartera de proyectos

Reformas de la gestión de los recursos humanos

- Examinar la estructura interna del FIDA y la distribución de la carga de trabajo para determinar y poner en práctica la redistribución o reestructuración que puedan ser necesarias con el fin de que la organización pueda desarrollar mejor las tareas relativas al plan de acción
- Examinar y programar la gestión del cambio institucional para impulsar los cambios culturales necesarios a fin de que el personal pueda hacer frente a las nuevas exigencias derivadas del plan de acción (por ejemplo, mayor atención a los resultados, mayor responsabilización e intensificación del trabajo en equipo)
- Realizar un examen de las aptitudes y competencias para determinar las nuevas necesidades en este sentido, así como las deficiencias al respecto en todas las funciones a las que afectará el plan de acción
- Elaborar y poner en práctica un plan global de capacitación a partir del examen de las aptitudes y competencias
- Elaborar un plan para identificar al personal motivado y cualificado y mantenerlo en la organización, adoptando medidas de seguimiento del análisis de la carga de trabajo y de las competencias

Necesidades en materia de tecnología de información

- Elaborar un plan y un programa global en materia de tecnología de la información para desarrollar nuevos sistemas e integrar los existentes, mejorar los vínculos entre la Sede y las operaciones en los países y respaldar otras iniciativas, por ejemplo, en los ámbitos de la gestión de los conocimientos, los recursos humanos y la gestión financiera

22. El objetivo es que, en 2009, el FIDA sea una institución caracterizada por:

- a) **Obtener mejores resultados sostenibles en las actividades de desarrollo.** El FIDA habrá mejorado su desempeño institucional y utilizará sus recursos para aumentar todavía más el impacto y tratar de conseguir unos resultados mejores y más sostenibles en las actividades de desarrollo. Los objetivos institucionales del FIDA serán coherentes con las prioridades de los países y sus operaciones estarán bien focalizadas. Además, sus operaciones darán lugar a que los gobiernos u otros asociados repitan o amplíen de manera más sistemática las actividades. En este sentido, una medida fundamental es el establecimiento de asociaciones estratégicas desde las fases iniciales del diseño de los proyectos o programas en los países.
- b) **Una mayor capacidad de dejar constancia y dar cuenta de los resultados en las actividades de desarrollo.** En un entorno en el que cada vez se presiona más a los organismos de ayuda para que dejen constancia de los resultados que obtienen en las actividades de desarrollo y en el que se compite por los recursos, el FIDA podrá demostrar que ha obtenido resultados concretos de manera más sistemática y global. El FIDA habrá

adoptado mejores mecanismos para planificar y fijar las prioridades, aplicar una gestión orientada a los resultados, y medir los resultados para lograr un impacto. Para ello será necesario idear modalidades nuevas, y mejores, de administrar los recursos de personal, fomentar y gestionar las asociaciones y colaborar con los gobiernos.

- c) **Haber fortalecido su función como organización de aprendizaje.** El FIDA habrá mejorado su capacidad de generar e intercambiar conocimientos sobre los enfoques de reducción de la pobreza rural que se hayan ensayado con éxito y sobre las condiciones, aspiraciones y posibilidades concretas de los pobres de las zonas rurales. Asimismo, será considerado como una institución innovadora que obtiene buenos resultados en un ámbito específico de intervención bien definido, en el marco del cual ensaya y experimenta nuevos enfoques de reducción de la pobreza rural, identifica esferas normativas que necesitan reformas y propugna la introducción de las mismas.
- d) **Una mayor capacidad para contribuir a fomentar el programa mundial de desarrollo.** Aprovechando los conocimientos adquiridos mediante sus operaciones innovadoras y sus asociaciones estratégicas, el FIDA desempeñará un papel más destacado en los foros de política internacionales y nacionales.
- e) **Una mejor comunicación con los países.** En un contexto en el que la mayoría de los organismos dedicados al desarrollo han descentralizado sus operaciones y los gobiernos de los países en desarrollo se han hecho cargo del programa de desarrollo, las operaciones del FIDA se habrán integrado con las realidades de los países.
- f) **Haber examinado y mejorado muchos aspectos de sus procesos internos de trabajo,** por ejemplo, la planificación estratégica y la presupuestación, así como la gestión de los recursos humanos. Se habrán desarrollado competencias y estructuras de gestión apropiadas y el FIDA dispondrá de nuevas competencias de personal.
- g) **Tener una función reconocida como organización basada en las asociaciones** respecto de la supervisión y el apoyo a la ejecución de sus proyectos, la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas. También recurrirá a asociaciones estratégicas en relación con la garantía de la calidad, la presencia en los países y la aplicación y ampliación de innovaciones.
- h) Haber sustituido el **modelo de responsabilización** vertical tradicional por otro en el que el trabajo en equipo y la responsabilización horizontal serán la base de la gestión de los recursos humanos y del desempeño.

IV. ELEMENTOS IMPULSORES DEL CAMBIO

23. El plan de acción tiene cuatro elementos impulsores del cambio que se basan en el nuevo modelo operativo:

- a) orientación y centro de interés estratégicos para aumentar la eficacia en términos de desarrollo;
- b) enfoque programático por países;
- c) fortalecimiento de la gestión del aprendizaje y de los conocimientos, y
- d) mayor capacidad institucional.

24. El primer elemento impulsor del cambio, **orientación y centro de interés estratégicos para aumentar la eficacia en las actividades de desarrollo**, tiene un efecto previsto: haber mejorado la consecución de objetivos de desarrollo mensurables con una clara responsabilización ante sus Estados Miembros y la comunidad de desarrollo rural.

25. En la EEI se señala que el Marco Estratégico del FIDA y, en menor medida, las estrategias nacionales y regionales, no contienen filtros eficaces para una buena selectividad.

26. Las **orientaciones estratégicas para el elemento impulsor 1** son las siguientes:

- a) El FIDA se basa en un marco estratégico innovador orientado a los resultados y un plan a medio plazo conexo que se ha preparado en colaboración con organizaciones asociadas y tiene el respaldo de organizaciones donantes y asociados (esto incluye la reformulación de las cinco estrategias regionales y la mejora de la función normativa institucional).
- b) La Junta Ejecutiva dirige activamente a la organización hacia la realización del marco estratégico y la eficacia en términos de desarrollo con arreglo a un conjunto de funciones y criterios de desempeño bien definidos.
- c) Se ha mejorado la dirección estratégica y la gestión del desempeño en todos los niveles de la organización y esto le permite lograr sus objetivos y resolver con eficacia los problemas relativos al desempeño.
- d) Existe un sistema institucional de evaluación del desempeño que se aplica a la gestión estratégica a todos los niveles (con inclusión del análisis y mejora de los actuales procesos operativos como el ARRI, el PBAS, el RIMS, el Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos [SGCP] y el Sistema de Préstamos y Donaciones [SPD]).

27. El anexo contiene una descripción más detallada de los efectos y actividades relativos a los cuatro elementos impulsores del cambio durante el período comprendido entre 2006 y 2009.

28. El segundo elemento impulsor del cambio, el **enfoque programático por países**, tiene un efecto previsto: el FIDA ha adoptado un enfoque programático por países holístico para idear y aplicar soluciones al problema de la pobreza rural basado en la apropiación y el liderazgo de los países y orientado por una gestión flexible, una medición estricta de los resultados y un mecanismo de retroinformación.

29. Tanto la EEI como las tres evaluaciones de programas en los países realizadas en 2003 llegaron a la conclusión de que, para que el FIDA desempeñe una función más estratégica como asociado en pro del desarrollo en los países y para que consiga mejores resultados y un mayor impacto en la pobreza rural, necesita superar las limitaciones críticas relacionadas con los resultados de sus operaciones en los países y los problemas de la débil relación entre la Sede y los países derivada del modelo del consultor contratado para las misiones y del gerente de programas en los países (GPP) “que actúa por su cuenta” (tal como se denomina en la EEI).

30. Las **orientaciones estratégicas relativas al elemento impulsor del cambio 2** tienen en cuenta que la importancia que se atribuye actualmente al liderazgo de los países y a la armonización de las actividades de desarrollo requiere que el FIDA haga hincapié en sus ventajas comparativas y tenga una mayor participación y presencia en los países. En consecuencia, el FIDA tiene que:

- a) Integrar los préstamos y donaciones independientes en un enfoque programático por países¹ (véase también el recuadro 1 *supra*), proporcionando una combinación estratégica de productos y servicios de gran calidad que refuercen los resultados y el impacto en los países en favor de los pobres de las zonas rurales.
- b) Velar por que los proyectos se diseñen y administren para intensificar su alineación con el contexto institucional y económico general y su impacto sobre él. Es preciso dar mayor prioridad a los vínculos institucionales, la innovación, la ampliación, la sostenibilidad y el diálogo estratégico y selectivo sobre políticas.
- c) Actuar más activamente como asociado estratégico a nivel nacional. Para ello será necesaria una mayor presencia en los países mediante asociaciones estratégicas para conseguir objetivos comunes.
- d) Formular programas en los países más coherentes e integrados a través de proyectos que tengan un planteamiento estratégico común. El enfoque programático por países va más allá del impacto de los proyectos en el plano local. Para intensificar el impacto se requiere una combinación de intervenciones, alianzas con programas y asociados nacionales y reflexión y diálogo sobre políticas. Se requiere también introducir el concepto de equipo de gestión de los programas en los países (véase el recuadro 1 y el anexo, página 15).

31. El tercer elemento impulsor del cambio, el **fortalecimiento de la gestión del aprendizaje y los conocimientos**, tiene un efecto previsto: la gestión del aprendizaje y los conocimientos se han convertido en procesos básicos que permiten generar, adquirir y difundir experiencias *colectivas* sobre los programas en los países para adoptar soluciones más rápidas y rentables para el problema de la pobreza rural, así como adaptar y ampliar las innovaciones satisfactorias y los conocimientos para todos aquellos que los necesitan, tanto dentro como fuera del FIDA.

32. Como se señala en el documento "El rumbo a seguir" (REPL.VII/2/R.2), ni los gobiernos ni otros asociados en el desarrollo pueden favorecer eficazmente a los pobres de las zonas rurales si no comprenden dónde está la población rural pobre, cómo se gana la vida, qué oportunidades y dificultades concretas tiene y qué mecanismos permitirán capacitar a la población pobre para mejorar sus ingresos y su seguridad alimentaria. Pero el aprendizaje y los conocimientos no se generan de forma espontánea. El interés principal del FIDA en relación con la gestión de los conocimientos y el aprendizaje ha de ser propiciar la creación, adquisición y difusión de conocimientos mediante la participación de la población rural pobre, los expertos en desarrollo rural y los responsables de las políticas.

¹ "Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA – Operaciones evaluadas en 2003" (documento EB 2004/82/R.6, párrafo 119): "Uno de los factores primordiales que se señalan en todos los casos es la necesidad de que el FIDA y sus proyectos tengan un horizonte más amplio que el que delimita el habitual de proyecto de desarrollo rural o agrícola en una zona geográfica concreta. Es necesario adecuar y vincular mejor los proyectos con las condiciones generales y el entorno institucional y económico más amplio. Se deben diseñar y ejecutar con una perspectiva más amplia que la del impacto y la influencia en el plano local. Esto supone una innovación real que pueda satisfacer una necesidad más general y posibilidades reales de reproducción en otros lugares, así como un horizonte más amplio que el de los proyectos como instrumento principal de ayuda, si el FIDA quiere contribuir a modificar más profundamente la política y las prácticas en el mundo rural y conseguir así un impacto de mayor alcance en la pobreza rural."

33. Las **orientaciones estratégicas relativas al elemento impulsor del cambio 3** son las siguientes:

- a) Identificar los retos principales en materia de innovación para el desarrollo rural, tanto en general como en lugares concretos, y disponer los mecanismos que faciliten el aprendizaje y la generación de conocimientos en torno a esos retos. Para ello se necesitan inversiones en redes y procesos de aprendizaje en los que intervengan distintas partes interesadas, así como en los mecanismos necesarios para compilar conocimientos formalizados, acceder a ellos y difundirlos.
- b) Habida cuenta de que el FIDA trabaja con la población rural pobre, los procesos relativos a los conocimientos muchas veces serán necesariamente informales y se necesitarán procesos eficaces para integrar formas autóctonas y científicas de conocimiento e innovación.
- c) Una fuente esencial para la generación de conocimientos y para el aprendizaje es un mejor uso de las evaluaciones. La síntesis de los resultados de las evaluaciones puede ser una contribución importante al acervo común de conocimientos, y al mismo tiempo los procesos mediante los que se realizan las evaluaciones y se comparten sus resultados pueden contribuir notablemente al aprendizaje y a la potenciación de la capacidad de la población rural y de los asociados en la ejecución.

34. En conclusión, es preciso poner en práctica una estrategia institucional de gestión de los conocimientos que esté integrada en todos los procesos institucionales, especialmente en las operaciones en los países, así como en las estrategias regionales y nacionales. Este aspecto se aborda con mayor detalle en el anexo.

35. El cuarto elemento impulsor del cambio, una **mayor capacidad institucional**, tiene un efecto previsto: la revitalización y modernización de las capacidades institucionales, incluidas la reestructuración de los sistemas de información, la optimización de la distribución del trabajo, la estrategia en materia de recursos humanos y la gestión financiera para impulsar un entorno de trabajo más ágil, creativo y orientado a los resultados y el desempeño.

36. Las **orientaciones estratégicas relativas al elemento impulsor del cambio 4** son las siguientes:

- a) El funcionamiento del FIDA se sustenta en una cultura institucional en el marco de la cual los miembros del personal están comprometidos con la misión y la estrategia de la organización, actúan de manera innovadora y orientada a los resultados, y en la que se valora la colaboración y el aprendizaje en toda la institución.
- b) Los procesos de trabajo y las estructuras de organización se han adaptado a las necesidades de un enfoque programático por países orientado a los resultados, en el marco del cual se aplican procesos de innovación y de gestión de los conocimientos.
- c) Se aplica un programa dinámico de desarrollo de los recursos humanos para que la organización cuente con las competencias adecuadas en relación con la gestión, los aspectos técnicos y la facilitación de los procesos, a fin de llevar a efecto su misión y el marco estratégico orientado a los resultados de manera eficaz y eficiente (para ello se realiza una labor permanente en materia de política y procedimientos de recursos humanos, como se detalla en el anexo).

- d) Los sistemas financieros y administrativos se han ajustado en función de las necesidades de la gestión y del enfoque programático por países orientado a los resultados y prestan servicios de calidad orientados a los clientes.

V. REPERCUSIONES SOBRE LOS RECURSOS

37. Desde 2002, el programa del trabajo del FIDA ha aumentado en un 28 por ciento, de algo menos de USD 400 millones a un nivel estimado de USD 500 millones en 2005. El programa de trabajo propuesto para 2006 ascenderá a USD 550 millones. Consciente de la necesidad de atender a un sector más numeroso de la población rural y de conseguir un mayor impacto, el FIDA está firmemente decidido a proseguir este crecimiento y propone un aumento significativo en la Séptima Reposición. La comunidad internacional está aumentando los recursos destinados a la erradicación de la pobreza y esto ofrece al FIDA más oportunidades de cumplir una función importante.

38. Como se señala en la EEI y en la respuesta de la dirección, y se refleja en el presente plan de acción, el FIDA debe mejorar su desempeño para aumentar su eficacia en términos de desarrollo. Para ello, necesita adoptar nuevos y mejores procedimientos de trabajo, lo que exige una mayor cantidad de recursos.

39. Al estimar los costos de inversión se analizaron el enfoque y la evaluación de los costos de la primera fase del PCE y los factores esenciales del costo del plan de acción.

40. En diciembre de 2000, el FIDA presentó a la Junta Ejecutiva propuestas para la ejecución de la primera fase del PCE. La dirección había decidido aplicar un enfoque gradual para el desarrollo de los sistemas y la aplicación de los procesos, reconociendo que el FIDA tenía una capacidad de ejecución limitada. El criterio que se adoptó para la primera fase del PCE fue el de poner en práctica la opción "limitada".²

41. La Junta Ejecutiva aprobó la suma de USD 15,5 millones para la ejecución de la primera fase del PCE. Otras capacidades necesarias se postergaron para una futura fase del PCE, para la que la dirección reservó la cantidad restante de USD 9,0 millones.

42. Los principales factores de costo del PCE eran el desarrollo de la tecnología de la información, que exigía una combinación de consultores y nuevos equipos y programas informáticos, y el costo de la participación y capacitación del personal. Retrospectivamente, la experiencia indica que se debería haber asignado un presupuesto más elevado, que habría permitido disponer de más personal a tiempo completo y organizar una capacitación más intensa. La experiencia derivada del trabajo con una empresa de consultoría por un precio fijo, por un lado, y con varios consultores por cuenta propia seleccionados, por otro, indica que la segunda opción encaja mucho mejor con la cultura institucional y las capacidades del FIDA. En la primera fase del PCE el gasto no superó el presupuesto aprobado de USD 15,5 millones.

43. Los cuatro elementos impulsores del cambio del plan de acción requerirán inversiones extraordinarias, en particular para mejorar los procesos operativos básicos, desarrollar e integrar los sistemas de información de gestión existentes y llevar a cabo la gestión del cambio y las actividades de capacitación. El enfoque que se propone para la gestión y aplicación del plan de acción comporta la participación de personal a tiempo completo, incluso personal directivo.

² Véase el documento EB 2000/71/R.9, "Diseño detallado del Programa de Reorganización de los Procesos" (denominado actualmente PCE).

44. Se necesitan sumas adicionales para hacer frente a los gastos recurrentes anuales para conseguir una mayor eficacia en términos de desarrollo, cimentada en nuevos procedimientos de trabajo, modalidades operacionales más adecuadas (en relación con la supervisión, las redes de aprendizaje, las asociaciones y la presencia flexible en los países), así como en nuevos y mejores procesos operativos (respecto de la garantía de la calidad, la innovación, la planificación y presupuestación a medio plazo y la gestión del desempeño). En diciembre de 2005 se presentarán propuestas y análisis detallados a la Junta Ejecutiva. Anteriormente, en septiembre de 2005, se habrá establecido un comité directivo del plan de acción, que rendirá informes al Presidente. Este comité elaborará un plan de aplicación que presentará a la Junta en abril de 2006, en el que se delimitarán las funciones, tareas y plazos.

45. **Requisitos del enfoque programático por países.** El enfoque programático por países y el impulso de la mejora del desempeño y los resultados (eficacia en términos de desarrollo) hace necesario que el FIDA reformule su sistema de gestión de los programas y la presencia en los países. Las asociaciones son un elemento básico en las relaciones entre la Sede y los países. La combinación de estos elementos —mejor gestión de los programas en los países, garantía de la calidad, presencia en los países y asociaciones— adoptará formas distintas en función del perfil del programa en el país. Como se señala en la EEI, estas mejoras tienen repercusiones sobre los niveles de personal, en particular el número de GPP.³

46. Los principales factores de costo del presente enfoque son los siguientes:

- a) Un **marco de resultados de los programas en los países** que integrará las operaciones de los programas en los países para conseguir resultados. Se necesitará una labor innovadora para mejorar los proyectos e integrarlos en una estrategia global para los países (COSOP basado en los resultados).
- b) **Apoyo y participación más intensos y más sistemáticos en los procesos estratégicos dirigidos por los países (documentos de estrategia de lucha contra la pobreza, enfoques sectoriales, etc.)**, que inducen a los asociados nacionales o para el desarrollo a pedir al FIDA que contribuya a este esfuerzo común ocupándose de realizar análisis de la pobreza rural, estudios de políticas, etc., en el marco de la elaboración de un marco estratégico para el país.
- c) La **supervisión** deberá estar más centrada con miras a aplicar un enfoque orientado a los resultados. Para ello, las instituciones cooperantes, el personal del FIDA y los asociados tendrán que permanecer más días en el país y las entidades de supervisión (por ejemplo, la institución cooperante) deberán participar más directamente en la planificación, diseño, ejecución y evaluación de los programas regionales y en los países. El nuevo planteamiento de la supervisión supondrá también ampliar el tipo de entidades (en particular a nivel nacional: expertos del sector privado, ONG, etc.) a las que se contratará para que se encarguen de la supervisión.
- d) **Estrategia de asociación.** El modo de funcionamiento del FIDA guarda una estrecha relación con su establecimiento inicial como institución pequeña, basada en la Sede, que necesitaba complementarse y asociarse con otros agentes a escala mundial, regional y

³ Por ejemplo, las estimaciones se basarán en el supuesto de que en los países con tres o más proyectos activos se necesita un GPP y en los países con uno o dos proyectos activos se necesita un GPP a tiempo parcial. Esta hipótesis también prevé mayor dotación de personal para las divisiones que apoyan las operaciones de inversión o participan en la gestión de los conocimientos o la política en esta materia (por ejemplo, la División de Asesoramiento Técnico, la Oficina del Contralor/Dependencia de Administración de Préstamos y Donaciones, la Oficina del Consejero Jurídico General, la División de Políticas, principalmente, así como otras divisiones del Departamento de Finanzas y Administración que prestan servicios).

nacional. La estrategia que se propone en el plan de acción para el establecimiento de asociaciones comprende varios niveles. A escala mundial y regional, las asociaciones con centros de excelencia en relación con las cuestiones normativas, la innovación y la garantía de la calidad complementarán las capacidades institucionales del FIDA. A escala nacional, las asociaciones, en particular con organizaciones de los pobres de las zonas rurales, la sociedad civil y el sector privado, darán forma a la prioridad estratégica del FIDA de potenciar la capacidad de la población rural pobre. Estas asociaciones deberán reflejarse en el marco estratégico, las estrategias regionales y los programas en los países del Fondo y deberán financiarse como parte de los programas de donaciones a nivel regional y por países. Un mayor nivel de préstamos llevará a un mayor nivel de donaciones para financiar algunas de esas nuevas necesidades.

- e) **Presencia flexible en los países.** Estos costos dependerán del número de países en los que se quiera establecer una presencia activa y del mecanismo utilizado para ello. Se plantearán distintas opciones sobre la base de las enseñanzas extraídas del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno.

47. **Como conclusión,** las necesidades a las que se ha aludido tendrán repercusiones sobre el presupuesto administrativo. Antes de que éste se pueda ultimar, el FIDA tendrá que analizar y elaborar más detenidamente las propuestas que se recogen en el plan de acción con miras a presentarlo a la Junta Ejecutiva de diciembre de 2005.

VI. RECOMENDACIÓN

48. La dirección recomienda a la Junta Ejecutiva que refrende el plan de acción contenido en el documento EB 2005/85/R.6 como punto de partida para la aplicación de la respuesta de la dirección a la evaluación externa independiente del FIDA.

Elemento impulsor del cambio 1 - Orientación y centro de interés estratégicos para aumentar la eficacia en términos de desarrollo

Finalidad. *El FIDA ha mejorado la consecución de objetivos de desarrollo mensurables con una clara responsabilización ante sus Estados Miembros y la comunidad de desarrollo rural.*

Antecedentes

El FIDA debe hacer una mayor contribución a la eficacia en términos de desarrollo y hacer hincapié en su función estratégica y complementaria con otros agentes del desarrollo. Como institución que se centra exclusivamente en la pobreza rural, el FIDA tiene la responsabilidad de abrir nuevas vías, trabajar con asociados para estudiar soluciones nuevas y eficaces y promover soluciones ensayadas que se enmarquen en la estrategia nacional y en los procesos de elaboración y ejecución de los programas.

Basándose en los conocimientos y asociaciones locales y en los conocimientos mundiales en lo que respecta a los retos y las opciones para la transformación de los medios rurales de subsistencia, el FIDA tiene que ampliar y sistematizar su apoyo a la formulación de las políticas nacionales en favor de los pobres, incluidas las estrategias de reducción de la pobreza.

Orientaciones estratégicas

1. El FIDA se basa en un marco estratégico orientado a los resultados y un plan a medio plazo conexas que se ha preparado en colaboración con organizaciones asociadas y tiene el respaldo de organizaciones donantes y asociados.
2. La Junta Ejecutiva dirige activamente a la organización hacia la realización del marco estratégico y la eficacia en términos de desarrollo con arreglo a un conjunto de funciones y criterios de desempeño bien definidos.
3. Se ha mejorado la dirección estratégica y la gestión del desempeño en todos los niveles de la organización y esto le permite lograr sus objetivos y resolver con eficacia los problemas relativos al desempeño.
4. Existe un sistema institucional de evaluación del desempeño que se aplica a la gestión estratégica a todos los niveles.

Finalidad	Resultados relativos al desempeño en 2009	
<i>Mayores logros de objetivos mensurables en las actividades de desarrollo con una clara responsabilización ante sus Estados Miembros y la comunidad de desarrollo rural</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La Junta Ejecutiva da una orientación más eficaz para el logro de los objetivos del FIDA relativos a la eficacia en los términos de desarrollo • Los indicadores básicos del desempeño institucional están perceptiblemente por encima de las bases de referencia de otras organizaciones comparables • Las organizaciones comparables y los principales expertos citan el informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo 	
Efectos	Actividades	Jalones
1. La orientación y la selectividad más precisas refuerzan las ventajas comparativas y la función complementaria del FIDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a la práctica el documento relativo a la función y el centro de interés del FIDA (Séptima Reposición) como punto de partida para el marco estratégico 2. Formular cinco estrategias regionales con la participación de las partes interesadas y los asociados principales 3. Establecer objetivos "en cascada", desde el marco estratégico a las estrategias regionales y los programas en los países 4. Formular la estrategia institucional para delimitar las expectativas del FIDA y el enfoque para la asociación estratégica 	<p>Adopción del marco estratégico para el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2006</p> <p>Adopción de las estrategias regionales para diciembre de 2007</p> <p>Todos los COSOP a partir de diciembre de 2007</p> <p>Elaboración de la estrategia para diciembre de 2006</p>
2. Se han convenido la función y la responsabilización de la Junta Ejecutiva respecto de la eficacia en términos de desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las funciones, responsabilidades y modalidades operacionales principales de la Junta Ejecutiva 2. Ajustar las funciones y responsabilidades de la dirección del FIDA en materia de gestión en función de las expectativas del nuevo modelo operativo y del enfoque de la asociación estratégica 3. Formalizar la función de las organizaciones de la sociedad civil y las ONG en el Consejo de Gobernadores 	<p>La función y responsabilización de la Junta Ejecutiva se han reformulado y convenido para diciembre de 2006</p> <p>Establecidas para diciembre de 2006</p> <p>Convenida para febrero de 2007</p>

<p>3. Existe un sistema de evaluación del desempeño institucional que se aplica a la gestión estratégica a todos los niveles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los indicadores básicos del desempeño con arreglo a valores de referencia para el logro de la eficacia en términos de desarrollo 2. Identificar y establecer asociaciones estratégicas con el fin de reforzar la capacidad del FIDA para establecer y seguir de cerca indicadores de la eficacia en términos de desarrollo 3. Analizar los procesos operativos existentes y respaldar los sistemas de información (por ejemplo, el ARRI, el PBAS, el RIMS, el SGCP y el SPD) y proponer la necesaria integración, incluso la consideración de sistemas nacionales de seguimiento y evaluación 4. Establecer mecanismos de retroinformación y presentación de informes durante todo el ciclo del programa en el país para asegurar la gestión orientada a los resultados 5. Reformular los procesos (incluso la base de comparación con organizaciones similares) y los sistemas de apoyo para establecer una plataforma institucional en materia de seguimiento 6. Mejorar la calidad de los exámenes del desempeño institucional y de los departamentos 	<p>El sistema y los procesos relativos al desempeño institucional se establecen para diciembre de 2007 Las asociaciones se han establecido para abril de 2006</p> <p>Análisis realizado para septiembre de 2006</p> <p>Establecidos para diciembre de 2006</p> <p>Aplicación de los nuevos procesos para septiembre de 2007</p> <p>Examen por la Junta Ejecutiva del informe anual sobre la eficacia en las actividades de desarrollo en abril de 2008 y en abril de 2009</p>
<p>4. Se ha desarrollado un proceso normativo institucional, basado en datos procedentes de la experiencia sobre el terreno y el diálogo con los asociados principales, que facilita y orienta el compromiso en materia de políticas en favor de los pobres</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionar la función normativa institucional que facilita el diálogo sobre políticas y la influencia en esa esfera, a nivel nacional, regional y mundial 2. Elaborar un programa de creación de capacidad para que las organizaciones de la población rural pobre puedan influir en los procesos normativos y los debates nacionales, regionales y mundiales y representar sus intereses y preocupaciones 	<p>La función normativa se ha desarrollado plenamente para diciembre de 2006</p> <p>Integración de la creación de capacidad en las estrategias regionales para diciembre de 2007</p>
<p>5. Se ha creado un marco de planificación a medio plazo gracias al cual se ha optimizado la asignación de recursos para la obtención de resultados con respecto a los objetivos estratégicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar los procesos y sistemas de planificación y presupuestación existentes utilizando las mejores prácticas de otras instituciones similares 2. Elaborar un sistema institucional de planificación y presentación de informes basado en el marco estratégico y en el sistema de desempeño institucional 3. Alinear las capacidades institucionales y las necesidades y asignaciones de recursos de la función de apoyo para poner en práctica el marco estratégico mediante un presupuesto de base cero 	<p>Examen del plan institucional a medio plazo para el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de abril de 2007 Septiembre de 2007</p> <p>Ultimado el presupuesto de base cero para diciembre de 2007</p>

Elemento impulsor del cambio 2 – Enfoque programático por países

Finalidad. *El FIDA está en proceso de adoptar un enfoque programático por países para idear y aplicar soluciones al problema de la pobreza rural basado en el liderazgo de los países y orientado por una gestión flexible, una medición estricta de los resultados y un mecanismo de retroinformación.*

Antecedentes

Desde siempre el FIDA ha financiado proyectos que se centran principalmente en mejoras relativas al desarrollo agrícola y rural en el plano local, tales como el riego, la productividad agrícola, la microfinanciación y la creación de capacidad local.

Orientaciones estratégicas

El reto al que se enfrenta el FIDA es establecer un modelo operativo de ámbito nacional para abordar las causas estructurales de la pobreza rural, al tiempo que sigue proporcionando un apoyo directo y eficaz para reducir la pobreza en las zonas más marginales del país. Para ello es necesario evaluar más a fondo la situación de la pobreza, adoptar estrategias más definidas para el compromiso en materia de políticas, dejar espacio para la innovación y orientar más las operaciones a la consecución del impacto.

Los proyectos deben ser más innovadores y estar más integrados con los elementos externos y mejor alineados con las condiciones generales del país, y el FIDA debe actuar más activamente como asociado estratégico a nivel nacional. Para ello se debe conceder más atención a los vínculos externos con instituciones, políticas y asociados, incluidas las organizaciones de la población rural pobre, y hacer más hincapié en innovaciones que puedan reproducirse, en su ampliación y en el diálogo sobre políticas. Este objetivo se conseguirá con una mayor presencia en el país y reorientando las competencias y la capacitación de quienes se ocupan de diseñar los programas en los países financiados por el FIDA y de supervisar su ejecución.

El enfoque programático por países y la presencia en los países deberán respaldar un marco institucional con objeto de ofrecer productos y servicios de mayor calidad en los países, evaluar la calidad y comprometer recursos adicionales para profundizar la labor de análisis y ejecución en los países e incrementar y mantener las operaciones de préstamos y donaciones.

Poner en práctica este nuevo modelo operativo exigirá aumentar la parte del presupuesto destinada a las actividades de primera línea, lo que se deberá conjugar con la necesidad de asignar recursos a nuevas prioridades. Será necesario hacer mejoras importantes en varias dimensiones de la calidad de los servicios de préstamo y de otra índole. Es preciso que todas las mejoras se traduzcan en resultados más satisfactorios sobre el terreno. Los compromisos para préstamos aumentarán de USD 550 millones en 2006 a USD 750 millones en 2009.

Finalidad	Resultados relativos al desempeño en 2009	
<i>El FIDA está en proceso de adoptar un enfoque programático por países para idear y aplicar soluciones al problema de la pobreza rural basado en el liderazgo de los países y orientado por una gestión flexible, una medición estricta de los resultados y un mecanismo de retroinformación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora cuantificable de los indicadores de desempeño de la cartera de la organización en relación con la EEI • Las operaciones en los países comprenden una gama más amplia de actividades que dan buenos resultados • Mejora de los indicadores de la calidad inicial en comparación con los indicadores de la EEI y del ARRI • En los informes sobre los programas en los países del FIDA figuran sistemáticamente estudios de caso de "buenas prácticas" en materia de innovación • La innovación se ha integrado en las operaciones del FIDA 	<p>Informes anuales sobre la eficacia en términos de desarrollo presentados a la Junta Ejecutiva en 2007-2009</p> <p>Indicadores y bases de referencia del ARRI durante el período 2007-2009</p> <p>Indicadores y bases de referencia de los resultados de la cartera de proyectos durante el período 2007-2009</p> <p>Informes regulares relativos a la Iniciativa para la integración de innovaciones</p>
Efectos	Actividades	Jalones
1 Los procesos y el enfoque programático por países mejorados respaldan el liderazgo de los países y dan lugar a un conjunto cohesionado de intervenciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular metodologías y directrices operacionales en relación con la identificación de los países con las actividades, la alineación estratégica, la innovación (reproducción y ampliación), la elaboración de políticas en favor de los pobres, las asociaciones y la creación de redes, sobre la base del documento de la Séptima Reposición relativo al modelo operativo 2. Diversificar los productos de préstamos y donaciones existentes para adecuarse a las necesidades de los nuevos programas en los países 3. Desarrollar la capacidad nacional y regional para la puesta en práctica y el seguimiento del enfoque programático por países 	<p>Reajuste de los procesos relativos a los programas en los países para diciembre de 2007</p>
2. Se aplica efectivamente un proceso de COSOP orientado a los resultados que se centra en actividades integrales de proyectos y comprende estrategias de cambio normativo e institucional e impulsa la innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar elementos fundamentales, nuevos o existentes, del diseño y ejecución del ciclo del programa en el país y establecer vinculaciones con iniciativas en curso como la Iniciativa para la integración de innovaciones y la función normativa específica y estratégica 2. Incluir las enseñanzas extraídas y los conocimientos obtenidos de otras instancias del país en el proceso de elaboración del COSOP 3. Elaborar y ensayar un modelo de COSOP basado en los resultados, incluyendo un proyecto de documento marco e indicando los procesos y recursos necesarios para elaborarlo 4. A partir de abril de 2007 todos los nuevos COSOP se basarán en este enfoque reestructurado En consecuencia, realizar la labor apropiada de diseño en una decena de países para elaborar cada año 10 COSOP basados en los resultados a partir de esa fecha 	<p>Elaboración de los procesos e instrumentos relativos al COSOP basado en los resultados para diciembre de 2006</p> <p>Ultimado para diciembre de 2006</p> <p>Para abril de 2007</p> <p>Aprobación por la Junta Ejecutiva de 10 estrategias de programas en los países sobre la base de los nuevos COSOP basados en los resultados para abril de 2008</p>

<p>3. La nueva política de supervisión se traduce en un sistema de supervisión con una mayor garantía de calidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modificar el <i>Convenio Constitutivo</i> y otros textos básicos de carácter jurídico para que el FIDA pueda recurrir a otras opciones en lo que respecta a la supervisión, incluida la supervisión nacional y directa 2. Formular políticas y modalidades para involucrar a nuevas instancias en las tareas de supervisión 3. Someter el proceso de supervisión a un examen anual de resultados y a un proceso interno de garantía de la calidad 4. Poner en marcha el proceso necesario para integrar los resultados de la supervisión en la gestión de los conocimientos 	<p>Aprobación de la modificación del <i>Convenio Constitutivo</i> y otros textos por el Consejo de Gobernadores para febrero de 2006</p> <p>Nueva política de supervisión en funcionamiento para diciembre de 2007</p> <p>Examen por la dirección del informe del Grupo de Garantía de la Calidad relativo al nuevo sistema de supervisión para abril de 2008</p> <p>En diciembre de 2006 a más tardar las notas de aprendizaje incluyen los resultados de la supervisión</p>
<p>4. El sistema de garantía de la calidad se centra más específicamente en las cuestiones esenciales del diseño y la ejecución y en la evaluación de los resultados de la cartera de proyectos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un proceso y sistema de garantía de la calidad que abarque el ciclo de los programas desde la fase de diseño (PBAS, COSOP, etc.) hasta la de ejecución (con inclusión de exámenes anuales de los resultados de la supervisión) y evaluación, incluida la autoevaluación 2. Desarrollar el sistema de autoevaluación con el fin de supervisar la aplicación sistemática de enfoques y metodologías comunes en lo que respecta al diseño de los proyectos, la innovación y la influencia sobre las políticas 3. Llevar a cabo exámenes por los beneficiarios de las propuestas de los programas en los países 4. Establecer y ensayar exámenes <i>inter pares</i> de la garantía de la calidad 	<p>Establecimiento del Grupo de Garantía de la Calidad para diciembre de 2006</p> <p>El examen de la cartera de proyectos incluye los resultados de la evaluación</p> <p>Establecimiento de los procesos y el sistema de garantía de la calidad para diciembre de 2006</p> <p>Examen por la dirección del primer informe anual del Grupo de Garantía de la Calidad para diciembre de 2007</p>
<p>5. Las nuevas asociaciones funcionan de forma satisfactoria y se obtienen mejores resultados en esferas estratégicas, lo que redundará en la adopción de planteamientos más eficaces para la reducción de la pobreza rural</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar ámbitos de asociación estratégica con centros de excelencia externos, organizaciones de la población rural pobre y el sector privado, y establecer mecanismos jurídicos, administrativos y prácticos 2. Seleccionar centros de excelencia y contratarlos para apoyar las políticas, el aprendizaje y otros procesos esenciales en el ciclo del programa en el país 	<p>Examen por la Junta Ejecutiva de la estrategia de la organización en materia de asociaciones en septiembre de 2006</p> <p>Las nuevas asociaciones funcionan de forma satisfactoria y se obtienen mejores resultados en esferas estratégicas: diciembre de 2007</p>

<p>6. El enfoque de gestión de los programas en los países está en proceso de adopción y ejecución con asociados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el enfoque relativo a la presencia en los países e integrar las necesidades de los programas en los países con las enseñanzas extraídas de las actividades experimentales de presencia sobre el terreno para establecer distintas opciones en función de las circunstancias de cada país (con repercusiones sobre los recursos) 2. Determinar las funciones y responsabilidades del equipo de gestión del programa en el país, incluidos los agentes nacionales, el personal del FIDA y otros agentes, en armonía con las necesidades del ciclo del programa en el país 3. Establecer hipótesis en relación con los ajustes necesarios en la estructura y los recursos de la Sede para responder a las necesidades relativas a la gestión de los programas y la presencia en el país 4. Seleccionar asociados, proveedores de servicios, etc., locales y contratarlos para respaldar la gestión del programa en el país 5. Asignar, incorporar o capacitar a personal apropiado de la Sede 	<p>Aprobación para abril de 2007 de las propuestas relativas a la presencia en los países, incluidas las repercusiones estructurales y de recursos en la Sede y en los países Septiembre de 2006</p> <p>2006-2008</p> <p>Perfiladas las opciones de asociación relativas a la presencia en los países a partir de diciembre de 2006</p>
---	--	--

Elemento impulsor del cambio 3 – Fortalecimiento de la gestión del aprendizaje y los conocimientos

Finalidad. La gestión del aprendizaje y los conocimientos se convierten en procesos básicos que permiten generar, adquirir y difundir experiencias colectivas sobre los programas en los países para adoptar soluciones más rápidas y rentables para el problema de la pobreza rural, así como adaptar y ampliar las innovaciones satisfactorias

Antecedentes

Eradicar la pobreza rural es una tarea compleja que requiere planteamientos interdisciplinarios y un grado notable de adaptación a unos contextos culturales, económicos, sociales, políticos y biofísicos singulares. La innovación y el aprendizaje en un contexto específico son, pues, básicos para el éxito del desarrollo rural. A través del gran número de proyectos que ha ejecutado sobre el terreno, el FIDA ha adquirido una ingente experiencia que puede utilizar para estimular la innovación y de la que puede extraer enseñanzas. Sin embargo, como en el caso de muchas otras organizaciones internacionales, ha resultado difícil establecer los sistemas de gestión de los conocimientos necesarios para impulsar la innovación y adquirir, difundir y utilizar enseñanzas y conocimientos pertinentes. Con frecuencia, los sistemas de gestión de los conocimientos fracasan porque conceden excesiva atención a la formalización, compilación y flujo lineal de la información, en detrimento de los procesos e incentivos necesarios para que las partes interesadas introduzcan innovaciones, aprendan y se adapten.

Orientaciones estratégicas

En lo que respecta a la gestión de los conocimientos, el FIDA debe centrarse en la dinámica de aprendizaje entre los pobres de las zonas rurales, los investigadores, los profesionales del desarrollo rural y los responsables de las políticas. Pero el aprendizaje y los conocimientos no se generan de forma espontánea. Es necesario identificar los retos principales en materia de innovación para el desarrollo rural, tanto en general como en lugares concretos, y disponer los mecanismos y procesos que faciliten el aprendizaje y la generación de conocimientos en torno a esos retos. Para ello se necesitan inversiones en redes y procesos de aprendizaje en los que intervengan distintas partes interesadas, así como en los mecanismos necesarios para compilar conocimientos formalizados, acceder a ellos y difundirlos. Habida cuenta de que el FIDA trabaja con la población rural pobre, los procesos relativos a los conocimientos serán necesariamente informales muchas veces y se necesitarán procesos eficaces para integrar formas autóctonas y científicas de conocimiento e innovación. Otro recurso esencial para la generación de conocimientos y para el aprendizaje es utilizar mejor las evaluaciones. La síntesis de los resultados de las evaluaciones puede ser una contribución importante al acervo común de conocimientos, y al mismo tiempo los procesos mediante los que se realizan las evaluaciones y se comparten sus resultados pueden contribuir notablemente al aprendizaje y a la potenciación de la capacidad de la población rural y de los asociados en la ejecución.

Finalidad	Resultados relativos al desempeño en 2009	
La gestión del aprendizaje y los conocimientos se convierten en procesos básicos que permiten acumular y difundir experiencias colectivas sobre los programas en los países para adoptar soluciones más rápidas y rentables para el problema de la pobreza rural, así como adaptar y ampliar las innovaciones satisfactorias	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión e intercambio sistemáticos de prácticas óptimas en materia de políticas y aprendizaje • Reproducción y ampliación sistemática de elementos de los programas en los países por el FIDA y por otras instancias • Los propios conocimientos del FIDA son una fuente principal de los conocimientos obtenidos en el portal de la pobreza rural • El “Informe sobre la pobreza rural” es considerado como la fuente principal para el análisis de la pobreza rural 	
Efectos	Actividades	Jalones
1. Existe el marco de gestión del aprendizaje y los conocimientos que permite al FIDA y a los asociados convertirse en organizaciones de aprendizaje eficaces	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar todos los procesos operativos en cuanto a su capacidad para generar, sintetizar, reunir, difundir y reutilizar conocimientos internos y externos 2. Promover y adoptar una cultura activa de gestión de los conocimientos en la organización 3. Determinar mecanismos y procedimientos de intercambio de conocimientos, especialmente en los países 	<p>Formulación de la estrategia de gestión de los conocimientos para diciembre de 2006</p> <p>Integración del intercambio de conocimientos en las evaluaciones de los resultados para 2007</p> <p>Los COSOP incluyen objetivos y estrategias en materia de conocimientos no más tarde de abril de 2007</p>
2. Establecimiento de redes de aprendizaje y programas de generación de conocimientos que funcionan con eficacia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la capacidad de gestión de los conocimientos y promover y adoptar una cultura activa de gestión de los conocimientos en la organización 2. Documentar los productos, instrumentos y metodologías nuevos y existentes para facilitar la aplicación del modelo operativo 3. Poner en marcha mecanismos y procedimientos de intercambio de conocimientos a nivel nacional, regional y mundial 4. Definir, seleccionar y financiar asociaciones en materia de conocimientos con centros de excelencia internacionales y regionales 	<p>Establecimiento y funcionamiento satisfactorio del portal de la pobreza rural para febrero de 2007</p> <p>Los documentos e informes del FIDA incluyen la función de gestión de los conocimientos, para 2006</p> <p>Los organismos de ejecución adoptan medidas en respuesta a los resultados y recomendaciones de la gestión de los conocimientos, supervisan el impacto y aseguran el seguimiento durante la ejecución de los proyectos, para diciembre de 2006</p> <p>Selección y establecimiento de asociaciones para diciembre de 2006</p>
3. Un compromiso más firme en materia de políticas redundo en un aumento de la influencia y el diálogo y permite obtener resultados concretos en varios niveles de intervención (nacional, regional y mundial)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y aplicar directrices relativas al compromiso y el diálogo en materia de políticas a nivel nacional, regional y mundial 2. Participar en una serie de intervenciones selectivas en materia de políticas con asociados clave 3. Respaldar la creación y el intercambio de conocimientos sobre los retos y oportunidades que tiene ante sí la población rural pobre 4. Introducir publicaciones relativas a prácticas óptimas en materia de políticas 	<p>Aprobación de las directrices relativas al compromiso en materia de políticas para diciembre de 2006</p> <p>Presentación de las publicaciones durante el período 2007-2009</p>
4. Los procesos de aprendizaje a partir de las evaluaciones se han integrado en los programas en los países	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un mecanismo para reciclar la retroinformación de la OE en procesos de conocimientos y aprendizaje 2. Reforzar el ARRI como fuente de activos de conocimientos 	<p>En las nuevas operaciones de los programas en los países se utilizan conocimientos y elementos de aprendizaje documentados</p>

Elemento impulsor del cambio 4 – Mayor capacidad institucional

Finalidad. *El FIDA se ha equipado para proporcionar con flexibilidad los recursos financieros, administrativos y humanos necesarios para responder a las nuevas necesidades en materia de desarrollo rural.*

Orientaciones estratégicas

1. **Cultura y motivación institucionales.** El funcionamiento del FIDA se sustenta en una cultura institucional en el marco de la cual los miembros del personal están comprometidos con la misión, y la estrategia de la organización, actúan de manera innovadora y orientada a los resultados, y en la que se valora la colaboración y el aprendizaje en toda la institución.
2. **Procesos de trabajo y estructuras de organización.** Los procesos de trabajo y las estructuras de organización se han adaptado a las necesidades de una gestión orientada a los resultados y un enfoque programático por países, así como a los procesos de innovación y de gestión de los conocimientos.
3. **Capacidad en materia de recursos humanos.** Se aplica un programa dinámico de desarrollo de los recursos humanos para que la organización cuente con las competencias adecuadas en relación con la gestión, los aspectos técnicos y la facilitación de los procesos, a fin de llevar a efecto su misión y el marco estratégico orientado a los resultados de manera eficaz y eficiente.
4. **Sistemas financieros y administrativos propicios y flexibles.** Los sistemas financieros y administrativos se han ajustado en función de las necesidades de la gestión y del enfoque programático por países orientado a los resultados y prestan servicios de calidad orientados a los clientes.

Finalidad	Resultados relativos al desempeño en 2009	
El FIDA se ha equipado para proporcionar con flexibilidad los recursos financieros, administrativos y humanos necesarios para responder a las nuevas necesidades en materia de desarrollo rural	<ul style="list-style-type: none"> • El personal, adecuadamente cualificado y motivado, cumple los objetivos individuales y, por ende, institucionales en materia de desempeño • Mejor prestación de servicios internos, cuantificable, entre los departamentos del FIDA • Porcentaje del personal del FIDA con la cualificación adecuada a las necesidades, definida mediante el modelo de competencias y conseguida gracias al sistema de capacitación y contratación 	
Efectos	Actividades	Jalones
1. Redistribución del personal y las tareas de la División de Recursos Humanos y de las funciones de recursos humanos de otras divisiones para cumplir el nuevo papel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una estrategia de contratación y capacitación, que incluya la planificación de la sucesión 2. Redefinir los respectivos papeles de la División de Recursos Humanos y de las dependencias operacionales del FIDA 	<p>Aprobación de la estrategia de contratación y capacitación para el final de 2006</p> <p>Boletín del Presidente sobre las nuevas funciones y organización en materia de recursos humanos para el final de 2006</p>
2. El sistema de gestión de la actuación profesional en materia de recursos humanos es plenamente operativo y merece una consideración cada vez más favorable entre los funcionarios y el personal directivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducir indicadores básicos de la actuación profesional y elaborar instrumentos de medición, con inclusión de la retroinformación de los clientes 2. Establecer recompensas, sanciones y medidas de refuerzo para fortalecer el sistema de gestión de la actuación profesional 3. Elaborar un marco de responsabilización para establecer un nexo entre los resultados de ámbito institucional, de las divisiones y de los programas en los países y el desempeño individual 4. Incluir el desempeño en los equipos de los países como indicador del desempeño individual 5. Incluir el cumplimiento del comportamiento institucional esperado en el sistema de evaluación de la actuación profesional y en la planificación de la promoción profesional 6. Integrar el marco de competencias en el sistema de evaluación de la actuación profesional del personal 7. Poner en marcha el sistema de evaluación de la actuación profesional vinculando las prioridades del plan institucional con el desempeño individual 	<p>Funcionamiento a pleno rendimiento del sistema de gestión de la actuación profesional para abril de 2007</p>

3. Mejora de la formación, contratación y remuneración de la base de recursos humanos para realizar sus funciones con arreglo al modelo de competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la carga de trabajo para determinar el número y el nivel de competencia óptimos de los recursos humanos para llevar a cabo el plan institucional 2. Finalizar el plan piloto de remuneración con arreglo a la actuación profesional y aplicar las recomendaciones 3. Poner en marcha una función de capacitación para los funcionarios y el personal directivo basada en el modelo de competencias y las aptitudes necesarias para las operaciones 	<p>Examen por el personal directivo superior de los resultados del estudio sobre la carga de trabajo para abril de 2007</p> <p>Presentación de las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional al personal directivo superior en 2007</p> <p>Elaboración del plan de capacitación para diciembre de 2006</p>
4. La dirección y el personal del FIDA asumen los cambios de comportamiento que apoyan e impulsan la transformación de la cultura del FIDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis de los cambios culturales y de comportamiento, con inclusión del efecto del incumplimiento, para garantizar un entendimiento común claramente definido 2. Analizar las deficiencias de los procesos y procedimientos y determinar medidas correctivas a fin de que los procesos y procedimientos respalden los comportamientos y valores requeridos 3. Definir de forma más explícita un conjunto de valores del FIDA (por ejemplo, integridad, respeto por la diversidad, valor de la persona, solidaridad...) mediante un amplio proceso de consulta 4. Planificar, adaptar e impartir capacitación sobre comportamientos y valores específicos en apoyo de las necesidades del FIDA 5. Poner en marcha un mecanismo de retroinformación ascendente para asegurar el compromiso y el ejemplo de la dirección en el impulso del cambio de conducta 6. Actividades de comunicación para respaldar plenamente la introducción y conocimiento del nuevo sistema de valores 	<p>Finalización del documento relativo al análisis y el impacto del cambio cultural y de comportamiento para diciembre de 2006</p> <p>Finalización del examen de los procesos y los procedimientos adecuados a los comportamientos y valores requeridos para diciembre de 2006 (iniciándose a comienzos de 2006)</p> <p>Acuerdo sobre estos valores del FIDA para marzo de 2006</p> <p>Preparación del plan de capacitación para junio de 2006</p> <p>Realización de sesiones anuales de capacitación a partir de junio de 2006</p> <p>Difusión de los comportamientos esperados y las experiencias satisfactorias pertinentes por toda la organización a partir de 2006</p>

La gestión del cambio		
Resultados	Actividades	Jalones
Establecimiento de la estructura de gestión del programa para el plan de acción con funciones y responsabilidades definidas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el comité directivo, que rendiría informes directamente al Presidente, con representación de todos los departamentos, para elaborar un plan de aplicación y acordar las funciones, las responsabilidades y el calendario. El plan de aplicación se basaría en la experiencia adquirida durante la ejecución del PCE, asegurando la identificación interna al encomendar el diseño y la ejecución al personal, con el apoyo necesario de consultores externos para las tareas de facilitación y apoyo a la gestión, capacitación, seguimiento y control de la calidad 2. Establecer la estructura de gestión del programa y la interrelación con las dependencias operativas 3. Presentar a la Junta un informe provisional sobre la marcha de los trabajos 4. Capacitación del equipo de gestión del programa 	<p>Septiembre de 2005 – abril de 2006</p> <p>Diciembre de 2005</p> <p>Diciembre de 2005</p> <p>Finalización de las actividades de capacitación en junio de 2006 a más tardar</p>
Comienzo de la aplicación del plan de acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular la estrategia de gestión, por ejemplo, la promoción de la cultura basada en el desempeño y el trabajo en equipo para la aplicación del plan de acción 2. Formular y someter al examen de la Junta el plan de aplicación teniendo en cuenta el resultado de la Consulta sobre la Séptima Reposición 3. Elaborar y poner en marcha un plan global de comunicaciones y mecanismos de retroinformación para involucrar y mantener informado a todo el personal sobre la marcha de la aplicación del plan de acción 4. Elaborar el programa de capacitación para mejorar las competencias de gestión 5. Tareas de seguimiento y supervisión a cargo del comité directivo para garantizar la aplicación eficaz del plan de acción 	<p>Febrero de 2006</p> <p>Abril de 2006</p> <p>Junio de 2006</p> <p>Junio de 2006</p> <p>Abril de 2006 – Junio de 2009</p>
Examen por la Junta Ejecutiva del informe sobre la marcha de la gestión y de la garantía de la calidad externa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener a un consultor externo especializado en calidad para apoyar a la dirección del FIDA en la aplicación del plan de acción 2. Organizar reuniones regulares entre el director del comité directivo y los consultores externos especializados en garantía de la calidad para supervisar la aplicación 3. Presentación de informes regulares sobre la marcha de los trabajos a la Junta Ejecutiva 	<p>Marzo de 2006</p> <p>Comienzo en abril del 2006</p> <p>A partir de septiembre de 2006</p>