

Signatura del documento:	<u>EB 2005/86/R.2/Rev.2</u>
Tema del programa:	<u>3</u>
Fecha de distribución:	<u>13 de diciembre de 2005</u>
Distribución:	<u>Reservada</u>

S



Dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza

Plan de Acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo

Diciembre de 2005

PLAN DE ACCIÓN

Junta Ejecutiva
12 y 13 de diciembre de 2005 – Roma

Nota para los Directores Ejecutivos

El presente documento se somete a la aprobación de la Junta Ejecutiva. Para aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, la Secretaría invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones.

Brian Baldwin

Jefe de la Secretaría del Plan de Acción

Tel.: (+39) 06 5459 2377

Correo electrónico: b.baldwin@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	iv
Recomendación de aprobación	v
Plan de Acción	
I Introducción	1
II La ventaja comparativa del FIDA	1
III Introducir el cambio mediante el Plan de Acción	2
IV Gestionar el Plan de Acción	3
V Objetivos del Plan de Acción: metas relativas a la eficacia en materia de desarrollo para 2009	5
VI Plan de Acción: las tres esferas de actividad	6
A. Planificación y orientación estratégicas	7
B. Nuevo modelo operativo	8
C. Gestión de los conocimientos e innovación	11
Anexos	
1. Planificación y orientación estratégica	15
2. Nuevo modelo operativo	17
3. Gestión de los conocimientos e innovación	20
4. Programa de gestión de los recursos humanos	21
5. Plan de Acción: resumen de costos en 2006-2007	23
6. Aspectos del Plan de Acción del FIDA para aumentar su eficacia en términos de desarrollo que requieren ulterior elaboración	25

Abreviaturas y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
EEI	evaluación externa independiente del FIDA
IFI	institución financiera internacional
IMI	Iniciativa para la integración de innovaciones
ODM	objetivo de desarrollo del Milenio
DELP	documento de estrategia de lucha contra la pobreza
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
PCE	Programa de Cambio Estratégico

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a:

1. Aprobar el Plan de Acción contenido en el documento EB 2005/86/R.2/Rev.1, como base para poner en práctica la respuesta del FIDA a la evaluación externa independiente.
2. Tomar nota de la petición formulada en el documento EB 2005/86/R.42 de que la financiación de la segunda fase del Programa de Reorganización de los Procesos (Programa de Cambio Estratégico) se utilice para aplicar el Plan de Acción.

Plan de Acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo

I Introducción

1. El presente documento está basado en el Plan de Acción que se presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2005.¹ La aplicación del Plan de Acción se organizará en tres esferas principales de actividad: *planificación y orientación estratégicas, nuevo modelo operativo y gestión de los conocimientos e innovación*. Cada una de estas esferas se complementará con reformas de los recursos humanos y con el apoyo de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Las entregas del Plan de Acción se efectuarán en gran parte en 2006 y 2007. En 2008 estos cambios y reformas se consolidarán y profundizarán a fin de que puedan contribuir plenamente al logro de los objetivos del Plan de Acción. Las esferas de actividad y las reformas de los recursos humanos que las complementan se exponen en las secciones y cuadros siguientes; los cambios completos previstos, con las entregas, indicadores y plazos, se describen detalladamente en los anexos 1 a 4.
2. El Plan de Acción será el principal instrumento de cambio en el FIDA durante el período de la Séptima Reposición (2007-2009). El Plan comprende las recomendaciones de la evaluación externa independiente (EEI), las opiniones de la Junta Ejecutiva sobre las prioridades del cambio y las opiniones de la dirección del FIDA sobre los requisitos del cambio.
3. El proceso de cambio promoverá la función y el interés prioritario del FIDA y, por ende, su ventaja comparativa. Estos temas se examinan en el "Informe de la Consulta sobre la Séptima Reposición", y en el presente documento se exponen en forma resumida.

II La ventaja comparativa del FIDA

4. El FIDA centrará su actividad en la reducción de la pobreza extrema y el hambre de las poblaciones rurales más pobres, incluidas las que están marginadas física y socialmente y a las que no sería posible atender sin un empeño especial y deliberado. Con respecto a los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), el Fondo contribuirá principalmente al logro del primero de estos objetivos, aunque con una marcada orientación hacia la igualdad de género y la autonomía de la mujer (ODM 3). El FIDA no se ocupará de cuestiones macroeconómicas o que no tengan que ver con el mundo rural. En general, el Fondo no se dedicará a cuestiones de orden social de las que ya se ocupan otros muchos donantes, sino que centrará su actividad en sus propias competencias básicas, promoviendo la participación

¹ En lo esencial, el Plan se basa en tres fuentes principales: la Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación externa independiente (abril de 2005); el Plan de acción del FIDA relativo a la respuesta de la dirección a la evaluación externa independiente (septiembre de 2005), y la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (en curso).

complementaria de agentes más cualificados en esas actividades, que son necesarias pero no pertenecen a su núcleo básico de competencia. El FIDA centrará su actividad en el nivel comunitario y en las cuestiones que son de importancia capital, directa e inmediata, para la subsistencia de la mayoría de las mujeres y hombres pobres: la agricultura en pequeña escala y el empleo rural y, en particular:

- a) garantizar un acceso suficiente a la tierra y el agua;
 - b) ordenar y conservar los recursos naturales en que se basa la subsistencia de la población rural;
 - c) tener acceso a servicios financieros rurales locales para la inversión y el ahorro;
 - d) establecer y mantener un acceso equitativo a los mercados que vayan surgiendo para sus productos y los insumos materiales que necesitan;
 - e) obtener la información y la tecnología necesarias para la producción y la comercialización, y
 - f) reforzar las organizaciones de los pobres del medio rural.
5. La ventaja comparativa del FIDA consiste en que aborda estas cuestiones desde la perspectiva de las poblaciones pobres, con ayuda de sus propias organizaciones e instituciones y por conducto de ellas. En consecuencia, el grupo-objetivo de los proyectos y programas comprenderá a la población rural que vive por debajo de la línea nacional de pobreza, que en muchos de los países más pobres es inferior incluso a la línea de pobreza extrema (de 1 dólar estadounidense al día) establecida para el ODM 1. En esta categoría estarán incluidos los pequeños agricultores de escasos recursos, los campesinos sin tierra, los comerciantes en pequeña escala y los artesanos, los pastores, los pescadores y otros grupos en situación de pobreza extrema con posibilidades de mejorar su condición. En todas las intervenciones del FIDA, las mujeres pobres del medio rural son un importante grupo-objetivo —por razones tanto de equidad como de eficacia en la lucha contra el hambre y la pobreza—, al igual que los pueblos indígenas y otros grupos marginados. Al realizar su labor, el FIDA no impondrá una fórmula universal de reducción de la pobreza, sino que se ajustará a las características propias de la pobreza rural de cada uno de los países en los que opera. Tal enfoque se irá perfeccionando a medida que el FIDA estreche la colaboración con sus asociados y mediante mecanismos de coordinación nacionales e internacionales.

III Introducir el cambio mediante el Plan de Acción

6. El presente Plan de Acción tiene que basarse en la experiencia del FIDA y en los procesos de cambio introducidos durante los períodos de las Reposiciones Quinta y Sexta, al tiempo que se aprende de otras entidades y se adaptan algunos de sus procesos, mecanismos e instrumentos a las necesidades del FIDA: en eso consiste el desafío. En el período de la Sexta Reposición el FIDA ha acumulado una considerable experiencia introduciendo cambios en muchas de estas esferas de actividad, a la vez que incrementaba su programa de trabajo. Ejemplos de ello son la adopción de una presupuestación más estratégica y el sistema de asignación de

recursos basado en los resultados, la formulación del Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno y el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), el establecimiento de una Oficina de Evaluación independiente, la preparación de documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) y el desarrollo de áreas temáticas de competencia, como la financiación rural.

7. El Plan de Acción permitirá al FIDA intensificar las asociaciones con entidades tales como los gobiernos, las asociaciones de agricultores, las organizaciones de pobres de las zonas rurales, la comunidad internacional y el sector privado. Gracias a estas asociaciones el Fondo podrá encontrar soluciones innovadoras para erradicar la pobreza rural y reproducir y aplicar estas soluciones en mayor escala, mediante un esfuerzo nacional de más amplio alcance.
8. En el marco de sus prioridades generales y la asignación de recursos, el FIDA elaborará y ejecutará proyectos y programas más eficaces y sostenibles y reforzará sus asociaciones para alcanzar la máxima eficacia en términos de desarrollo. La participación más activa en la ejecución permitirá mejorar aún más la eficacia; esta experiencia será objeto de un seguimiento continuo, y las enseñanzas que se extraigan se compartirán con otros asociados. El FIDA reforzará su sistema de garantía de la calidad recurriendo a las técnicas y conocimientos de que dispone, además de a servicios especializados externos.
9. Una gestión eficaz de los conocimientos basada en la propia experiencia operacional del Fondo y en la de sus asociados es fundamental para promover un diseño innovador y reforzar ulteriormente las estrategias y las políticas. Ello permitirá mejorar la focalización y la comunicación con los interesados, y establecer asociaciones más eficaces. Por ello, la gestión de los conocimientos es un tema central del Plan de Acción.
10. Para introducir estos cambios será necesario efectuar cambios paralelos en la motivación, organización, perfeccionamiento y evaluación del personal del FIDA.

IV Gestionar el Plan de Acción

11. La aplicación del Plan de Acción será la prioridad del FIDA durante el período de la Séptima Reposición, y contribuirá a mejorar la focalización, el impacto, la eficiencia y la sostenibilidad de los programas que reciben el apoyo del Fondo: con todo ello se conseguirán mejoras persistentes de la eficacia en términos de desarrollo. El FIDA se basará en la experiencia acumulada con la primera fase del Programa de Cambio Estratégico (PCE), utilizará los servicios especializados de expertos externos y aprovechará la experiencia de otras organizaciones dedicadas al desarrollo que han aplicado programas de cambio similares.
12. La gestión del cambio es esencial para el éxito del Plan de Acción. El Plan será una empresa participativa y el personal intervendrá plenamente en el proceso. Para ello habrá que asegurarse, entre otras cosas, de que el personal:
 - a) conoce y entiende lo que está ocurriendo y los motivos de los cambios;
 - b) está motivado y apoya los cambios;

- c) recibe la capacitación pertinente para desempeñar sus nuevas funciones y tareas, y
 - d) se compromete a mejorar sistemáticamente la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.
13. El FIDA ha establecido una estructura de organización para ultimar y aplicar el Plan de Acción, ha cubierto los puestos más importantes y ha iniciado la labor. La dirección estructural corre a cargo del Comité Directivo del Plan de Acción, un órgano interdepartamental compuesto por altos funcionarios que rinde informe al Presidente y se ocupa de supervisar la ultimación y aplicación del Plan de Acción. El Comité está integrado por representantes de los tres departamentos del FIDA y presidido por la Presidenta Adjunta encargada del Departamento de Finanzas y Administración. El Comité está secundado por el Grupo de Coordinación del Plan de Acción y cuenta con los servicios de un asesor estratégico externo independiente. El Grupo de Coordinación del Plan de Acción, presidido por el Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas, dispone de los servicios de una secretaría y está integrado por los presidentes de los tres grupos de trabajo (sobre planificación y orientación estratégicas, un nuevo modelo operativo y gestión de los conocimientos e innovación), el Jefe de la Secretaría y los directores de la Oficina de Recursos Humanos y de la División de Comunicaciones. El Grupo de Coordinación gestiona y coordina las actividades de los tres grupos de trabajo y vela por que se adopte una perspectiva institucional integrada en todos los planes y por que los grupos colaboren estrechamente.

Reforma de los recursos humanos

14. A medida que se vaya aplicando el Plan de Acción, el FIDA irá introduciendo las reformas de los recursos humanos necesarias para cumplir las recomendaciones de los grupos de trabajo. En este proceso se definirá claramente el apoyo que deba ofrecer la Oficina de Recursos Humanos a los departamentos y divisiones a los que presta servicio, con miras a promover la orientación y los servicios relativos a la contratación y la retención del personal, la promoción profesional y la preparación para el cambio.
15. El FIDA ya ha emprendido la tarea de modernizar su gestión de los recursos humanos. Se han adoptado muchas iniciativas que, en conjunto, han de plasmarse en un programa de cambio de los recursos humanos más amplio, incluida la participación, a título experimental, en una iniciativa para mejorar la gestión de los recursos humanos en todo el sistema de las Naciones Unidas. Este programa para la gestión de los recursos humanos se expone en forma resumida en el anexo 4, en el que se enumeran los resultados, las actividades, los indicadores y las fechas de entrega.
16. Los principales elementos del programa de reforma de los recursos humanos son los siguientes:
- a) elaborar y aplicar un procedimiento de evaluación del personal con el que se establezca una conexión más clara entre los resultados de la institución, las divisiones y los programas en los países y la actuación profesional, los objetivos y las medidas a nivel individual;

- b) evaluar las competencias del personal y de la dirección con arreglo a las recomendaciones de los grupos de trabajo, y capacitar en consecuencia al personal y a la dirección;
- c) examinar la estructura y la carga de trabajo en toda la organización e introducir cambios en la plantilla de personal a fin de obtener mejores resultados;
- d) elaborar un marco adecuado de responsabilización e incentivos con objeto de mejorar la actuación profesional, y
- e) elaborar directrices para la promoción profesional.

Necesidades financieras en 2006-2007

17. Los costos del Plan de Acción en el período 2006-2007 se estiman en USD 9,5 millones. Esta cantidad se financiará con los fondos remanentes del presupuesto de gastos de capital del Programa de Reorganización de los Procesos (llamado después Programa de Cambio Estratégico), que fue aprobado por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2000 (véase el documento EB 2005/86/R.42 que contiene el informe sobre la primera fase del Programa de Cambio Estratégico). En los costos de aplicación del Plan de Acción están comprendidos la sustitución a corto plazo del personal, la capacitación, la consulta con interesados externos y organizaciones asociadas, las nuevas mejoras en materia de TIC y el empleo de consultores externos. En el anexo 5 figura un resumen de los costos estimados de las tres principales esferas de actividad, junto con los costos de otras reformas necesarias de los recursos humanos, como la evaluación de la competencia de dirección y gestión y la capacitación del personal correspondiente.

V Objetivos del Plan de Acción: metas relativas a la eficacia en términos de desarrollo para 2009

18. El objetivo primordial del Plan de Acción consiste en aumentar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Este Plan aborda la cuestión de la eficacia en términos de desarrollo desde tres ángulos: la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de los programas del FIDA relativos a la pobreza rural. Partiendo de estos tres criterios, la EEI determinó que, en general, el 70,7% de los proyectos evaluados habían dado resultados satisfactorios, situación equiparable a la de los proyectos de desarrollo agrícola y rural de otras organizaciones de referencia como la Asociación Internacional de Fomento (AIF) del Banco Mundial. Concretamente, por lo que se refiere a cada una de las tres metas:

a. Pertinencia

- i) La EEI determinó que el 60% de los proyectos del FIDA evaluados poseían un elevado grado de coherencia con las prioridades de desarrollo de los países, mientras que en otro 40% la coherencia era sustancial. El FIDA mantendrá este alto grado de pertinencia y se asegurará de que sus proyectos y programas siguen siendo plenamente conformes con las estrategias y las prioridades de desarrollo de los países.

b. Eficacia

- i) De acuerdo con la EEI se esperaba que dos tercios de los proyectos financiados por el FIDA alcanzaran sus objetivos de desarrollo, que es el criterio empleado en la EEI para medir la eficacia. Además, la EEI determinó también que en el 61% de los proyectos se consideraba que la sostenibilidad del impacto era sustancial. De aquí a 2009, el FIDA tratará de alcanzar un nivel del 80% con respecto a estos criterios y mejorará sus mecanismos de focalización a fin de que, en el curso de la ejecución, sus proyectos y programas lleguen efectivamente hasta las poblaciones rurales más pobres.
- ii) Los productos del FIDA en materia de políticas y conocimientos se evaluarán regularmente para verificar que aportan una contribución positiva y tangible a las políticas y estrategias de reducción de la pobreza rural en los planos nacional e internacional.
- iii) En la EEI se constató que el 25% de los proyectos que reciben el apoyo del FIDA se consideraban innovadores en el plano nacional. Con el presente Plan de Acción, y con la Iniciativa para la integración de innovaciones en curso, el FIDA tiene el propósito de elevar la proporción de programas innovadores a nivel nacional y, al mismo tiempo, contribuir a su aplicación en mayor escala.

c. Eficiencia

- i) La EEI llegó a la conclusión de que el 45% de los proyectos de la muestra presentaban un nivel elevado o sustancial de eficiencia. El FIDA tiene la intención de elevar esta proporción a un 60%, como mínimo, para 2009.
19. Las tres metas de pertinencia, eficacia y eficiencia se basan en los indicadores utilizados por la EEI y el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) preparado por la Oficina de Evaluación del Fondo. El FIDA definirá con mayor precisión los indicadores de resultados correspondientes al impacto, la sostenibilidad y la eficacia en términos de desarrollo como parte del Plan de Acción, en colaboración con las organizaciones asociadas que se ocupan del desarrollo rural.

VI Plan de Acción: las tres esferas de actividad

20. El Plan de Acción se basará en tres esferas de actividad:
- a) planificación y orientación estratégicas para determinar las esferas prioritarias de las operaciones del FIDA;
 - b) programas reforzados en los países, basados en un nuevo modelo operativo con objeto de preparar un programa de trabajo más eficaz y eficiente, con una calidad y un impacto mejorados, y
 - c) gestión de los conocimientos e innovación a fin de garantizar que las prioridades y las operaciones se basen en los conocimientos más completos acerca de los problemas fundamentales que plantea la reducción de la pobreza rural y las medidas para resolverlos.

21. Estas esferas de actividad, que se describen más adelante y en los anexos, se complementarán con capacidades institucionales reforzadas que permitan establecer un entorno de trabajo más creativo y orientado a los resultados.

A. Planificación y orientación estratégicas

22. En esta esfera se procurará concentrar los recursos del FIDA precisamente en los sectores en los que el Fondo goce de ventaja comparativa y garantizar que esos recursos se utilicen de un modo que facilite una mejor planificación estratégica, el seguimiento de las actividades y los resultados y la responsabilización respecto de éstos últimos.

Un marco estratégico revisado

23. Los documentos principales de estrategia del FIDA, incluido el marco estratégico actualizado y revisado, se prepararán en consulta con los principales asociados. El marco estratégico definirá las esferas en las que el FIDA reforzará su capacidad a fin de proporcionar un apoyo más innovador y en profundidad a la reducción de la pobreza rural, y el modo en que trabajará más sistemáticamente a través de asociaciones y participando en los procesos nacionales e internacionales. Este marco se basará en un análisis externo de los organismos multilaterales y bilaterales que se ocupan de desarrollo agrícola y rural. Este marco estratégico revisado, que se habrá formulado para finales del tercer trimestre de 2006, se basará en un contexto más amplio de complementariedad y en un sistema de asociaciones que se complementen mutuamente.

Plan a medio plazo y gestión basada en los resultados

24. La definición mejorada de la función, el interés prioritario y el impacto previsto del FIDA se complementará con instrumentos perfeccionados de planificación y seguimiento. Los principales **indicadores institucionales de los resultados y el impacto** de la función y el interés prioritario del FIDA se incluirán en un nuevo plan a medio plazo, que constituirá el marco para la aplicación de un enfoque de gestión basada en los resultados a la planificación y la presupuestación. Además, en dicho plan se identificarán los objetivos del FIDA en relación con el impacto y los productos principales que puedan ser objeto de seguimiento.
25. Un sistema reforzado de planificación, presupuestación y seguimiento institucional contribuirá a la mejora de los informes sobre el cumplimiento y los resultados, utilizando como base de referencia las carteras de proyectos de desarrollo agrícola y rural de otras instituciones financieras internacionales. El FIDA presentará a su Junta Ejecutiva **informes periódicos sobre su eficacia en términos de desarrollo**, que combinen indicadores cuantitativos y cualitativos y se basen en el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS).

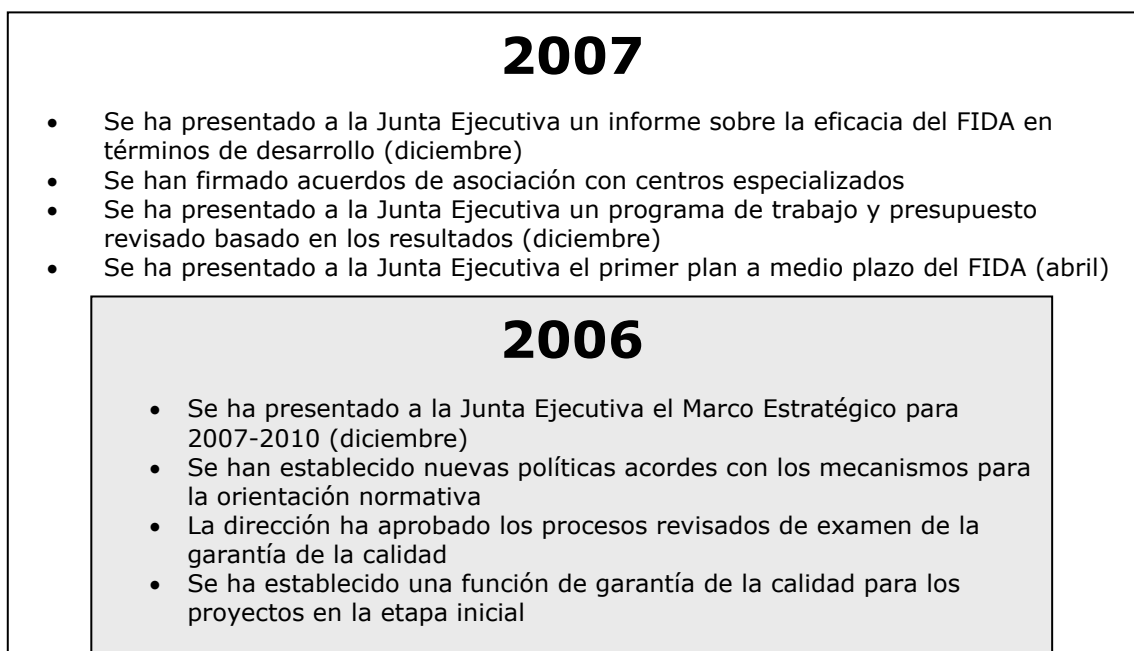
Sistema de garantía de la calidad basado en la asociación

26. El sistema de garantía de la calidad se beneficiará del fortalecimiento de las capacidades técnicas y temáticas en el FIDA y de la movilización de servicios especializados de organizaciones externas. En lo relativo a la calidad en la etapa inicial y de conformidad con los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, los asociados nacionales e internacionales revisarán los diseños de

proyectos y programas a nivel de los países. Se mejorarán los procesos iniciales en el FIDA para aprovechar el examen a cargo de homólogos externos, procedimiento que ya se ha aplicado con carácter experimental en las operaciones de financiación rural del FIDA. Este procedimiento permitirá adoptar un sistema de garantía de la calidad que funcione independientemente del lugar de las operaciones.

27. A finales de 2006 se dispondrá de políticas operacionales, directrices y productos mejorados, así como de procesos que garanticen el cumplimiento y el seguimiento de los resultados. En 2007 el marco más amplio de planificación y presentación de informes estará en funcionamiento, con lo que a finales de ese año —primer año del período de la Séptima Reposición— podrá efectuarse el primer examen anual detallado de la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.
28. En el gráfico 1 figura una relación de las principales entregas en esta esfera de actividad previstas en 2006 y 2007. En el anexo 1 se enumeran las actividades, indicadores y plazos correspondientes relativos a esas entregas.

Gráfico 1: Planificación y orientación estratégicas – Principales entregas



B. Nuevo modelo de operativo

29. El nuevo modelo operativo permitirá concentrar las actividades en la pobreza rural con mayor precisión y contribuirá a lograr una focalización más eficaz en la población rural más pobre, una calidad y un impacto sobre el terreno mejores, una mayor sostenibilidad, una pertinencia más acentuada y una mayor eficiencia de los proyectos y programas que reciben el apoyo del FIDA, con la consiguiente mejora de la eficacia general del FIDA en términos de desarrollo. El nuevo modelo incluirá los aspectos del Plan de Acción relativos a la planificación y la orientación estratégicas, y a la gestión de los conocimientos e innovación.

30. El nuevo modelo operativo presupone un nuevo enfoque de programa en el país basado en los resultados, una participación más activa a nivel de los países, nuevas modalidades de supervisión y apoyo a la ejecución, asociaciones constructivas y un marco más eficaz para la gestión orientada a los resultados.

Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados

31. El documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basado en los resultados será el marco para la planificación y gestión de los programas del FIDA en los países. Si se quiere conseguir una participación efectiva en las estrategias de reducción de la pobreza dirigidas por los propios países y en la coordinación y armonización de la ayuda, será necesario preparar un COSOP más conciso y transparente y que el FIDA participe de manera más sistemática en el diálogo a nivel de los países.
32. El COSOP basado en los resultados se preparará en consulta con los gobiernos, representantes de la población rural pobre, otros interesados nacionales y los mecanismos de coordinación. En el COSOP se indicarán claramente las esferas de participación del FIDA en cada país teniendo en cuenta la ventaja comparativa del Fondo, las necesidades y prioridades del país, las actividades de otros organismos de desarrollo y las posibilidades de establecer asociaciones efectivas. Este instrumento servirá de interfaz entre los objetivos y modalidades institucionales y regionales del FIDA, por una parte, y los procesos y características específicas de los países (incluido el DELP), por la otra.
33. En los COSOP se integrarán objetivos claros en cuanto a innovaciones, asociaciones y políticas en materia de gestión de los conocimientos y estrategias de supervisión y gestión de los programas. La integración mejorará la gestión de los conocimientos y permitirá al FIDA orientar sus actividades con mayor precisión y desempeñar su función en asociaciones más estrechas encaminadas a la reducción de la pobreza rural.
34. En el marco de los proyectos y programas del FIDA se procederá al ensayo de innovaciones para ayudar a los pobres del medio rural a salir de la pobreza, con miras a elaborar enfoques que puedan reproducirse y aplicarse en mayor escala, en forma de programas más amplios que cuenten con apoyo nacional e internacional.

Participación y presencia en los países

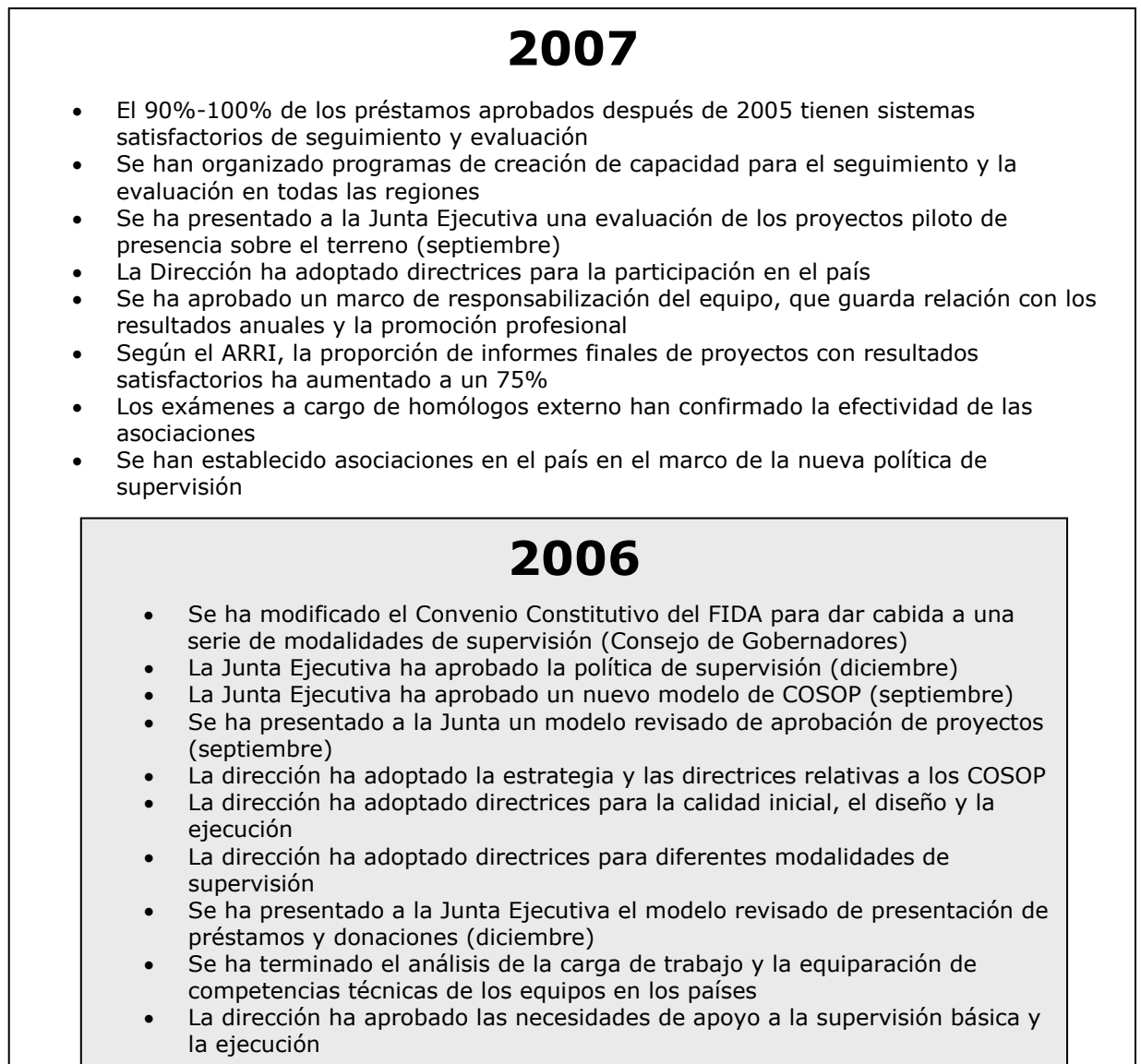
35. El FIDA encontrará medios rentables de mejorar su capacidad a nivel de los países y su participación constructiva en el diálogo en los países y en la colaboración con los donantes.
36. Los resultados y las enseñanzas extraídas de los programas piloto de supervisión directa y presencia sobre el terreno se utilizarán para determinar los enfoques más adecuados para contribuir a la participación del FIDA en los países. Las características y la prioridad de la presencia en el país variarán para ajustarse a las necesidades y oportunidades locales y respaldar la ejecución y gestión de los programas del FIDA en los países.

37. El FIDA adoptará un enfoque para la supervisión de proyectos y el acopio e intercambio sistemáticos de experiencias e innovaciones que facilite la participación de instituciones calificadas de la sociedad civil o del sector privado a nivel nacional. Las asociaciones con organizaciones comunitarias, de agricultores o de mujeres, y las inversiones en las mismas, facilitarán su participación en los procesos locales y nacionales de las políticas y los programas.

Equipos en los países y mejora de la calidad

38. El enfoque propuesto requerirá una mayor colaboración en la gestión de los programas en los países, sobre la base de la experiencia y la capacidad de las distintas dependencias del Fondo y en conexión con procesos reforzados de gestión de los conocimientos y mejora de la calidad. Los equipos *in situ* colaborarán estrechamente con los equipos de gestión de los programas en los países que trabajen en la Sede. Los equipos en los países estarán constituidos por representantes de la población rural pobre, el personal de gestión de los proyectos, las autoridades públicas, los responsables de las políticas y otros interesados nacionales; en estos equipos participarán también instituciones cooperantes y los asociados principales en el desarrollo. Este trabajo de equipo reforzado se complementará con nuevos procedimientos de gestión del personal y responsabilización que garantizarán que las contribuciones de los miembros del equipo se reflejen en los indicadores de la actuación profesional y de los resultados institucionales.
39. El FIDA reforzará sus criterios y sistemas respecto de la calidad inicial y la calidad de la ejecución. Esto se integrará con el sistema de garantía de la calidad basado en asociaciones (véanse los párrafos 26 y 27), con los servicios especializados de expertos externos que sean menester. Los equipos reforzados en los países contribuirán a mejorar la calidad durante la ejecución de los proyectos y programas.
40. En el gráfico 2 figura una relación de las principales entregas en esta esfera de actividad previstas en 2006 y 2007. En el anexo 2 se enumeran las actividades, indicadores y plazos correspondientes relativos a esas entregas.

Gráfico 2: Nuevo modelo operativo – Principales entregas



C. Gestión de los conocimientos e innovación

41. En lo relativo a la gestión de los conocimientos y la innovación, el desafío para el FIDA consiste en asegurar un aprendizaje permanente y efectivo derivado de sus proyectos y otras actividades, y velar por que dicho aprendizaje vaya sistemáticamente unido al aprendizaje basado en la experiencia de otras entidades. La gestión de los conocimientos debe organizarse de manera que facilite la aplicación constante de las nuevas enseñanzas y permita la amplia difusión de las mismas.
42. Se preparará y aplicará una estrategia de gestión de los conocimientos basada en una cultura del aprendizaje, el intercambio y la innovación, y se elaborarán e identificarán nuevos instrumentos en esta esfera.

43. El FIDA colaborará con sus asociados y recurrirá en alto grado a servicios especializados y de orientación externos, para preparar una estrategia detallada de gestión de los conocimientos que esté terminada a finales de 2006 y:
- a) concentrará la participación del FIDA en las cuestiones temáticas en las que tenga ventaja comparativa. Estas cuestiones se definirán con más precisión en el marco estratégico revisado y serán las esferas sustantivas en que se concentren los programas en los países;
 - b) movilizará actividades basadas en préstamos y donaciones como plataforma para la adquisición de conocimientos mediante la inclusión explícita de objetivos y mecanismos con esta finalidad;
 - c) atribuirá mayor prioridad a la gestión de los conocimientos en la institución a fin de generar insumos sistemáticos en las actividades programáticas y normativas;
 - d) establecerá asociaciones para la adquisición y difusión de conocimientos a medio plazo con centros especializados mundiales y regionales, e
 - e) invertirá en la capacidad de los centros y redes regionales y nacionales para estudiar los problemas relativos a la reducción de la pobreza rural y las posibles soluciones, en asociación con las organizaciones de pobres del medio rural.

Una cultura de aprendizaje, intercambio de conocimientos e innovación

44. Se aumentará la proporción de recursos del FIDA destinados al aprendizaje y la gestión de los conocimientos para contribuir al logro de objetivos explícitos y supervisados en cuanto a los resultados y el impacto a nivel del país y, cuando sea pertinente, a los niveles regional y mundial. El conocimiento y el aprendizaje en las principales esferas de actividad del FIDA quedarán plenamente reflejados en el sistema institucional de planificación y seguimiento del Fondo, así como en las evaluaciones de la actuación profesional del personal con miras al establecimiento de una cultura de aprendizaje, intercambio de conocimientos e innovación. Sistemáticamente se prepararán "notas de aprendizaje" sobre la base de los memorandos de examen técnico del FIDA, las evaluaciones de los proyectos, los informes de supervisión, la información recibida de los equipos de diseño de los proyectos y la información facilitada por otros especialistas en desarrollo rural. Estas notas de aprendizaje serán instrumentos de comunicación que combinarán el aprendizaje, y los conocimientos técnicos acerca de cuestiones fundamentales para la reducción de la pobreza rural, del FIDA y de otras organizaciones. Estas notas serán objeto de una amplia distribución en enero de 2006 y contribuirán a mejorar la capacidad de aprendizaje, la constitución de redes y la innovación del personal del FIDA y sus asociados, así como la garantía de la calidad y los procedimientos de perfeccionamiento.

Portal de la pobreza rural

45. El portal de la pobreza rural es un sitio web ampliado que permitirá a las comunidades de personas acceder a la información y los conocimientos que necesitan para dedicarse más eficazmente a la lucha contra la pobreza rural. Este instrumento o servicio ofrecerá a dichas personas la posibilidad de crear, adquirir, adaptar, almacenar, difundir, gestionar y utilizar esa información y conocimientos. El

portal ayudará al FIDA a promover la eficacia en términos de desarrollo, creando entornos de colaboración orientados al aprendizaje y el intercambio de conocimientos.

Integración de innovaciones

46. En 2005 se puso en marcha una iniciativa institucional trienal para la integración de innovaciones, con el apoyo del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, destinada a mejorar la capacidad del FIDA de promover innovaciones que tengan un impacto positivo en la pobreza rural. En el contexto del Plan de Acción se elaborará una estrategia de innovación claramente definida, basada en la experiencia adquirida con dicha iniciativa, a fin de determinar la escala y la aplicación de las innovaciones que son necesarias para mejorar los resultados y el impacto de los programas del FIDA en los países.
47. En el gráfico 3 figura una relación de las principales entregas en esta esfera de actividad previstas en 2006 y 2007. En el anexo 3 se enumeran las actividades, indicadores y plazos correspondientes relativos a esas entregas.

Cuadro 3: Gestión de los conocimientos e innovación – Principales entregas

<h2>2007</h2> <ul style="list-style-type: none">• La dirección ha aprobado la estrategia de innovación• Se han modificado las descripciones de puestos para incluir responsabilidades en materia de gestión de los conocimientos e innovación• Se han incluido objetivos de gestión de los conocimientos e innovación en el diseño de los proyectos o programas• Se ha establecido un portal de la pobreza rural que es plenamente operativo• La gestión de los conocimientos y la innovación se han incluido en un 20% de los objetivos de evaluación de los resultados
<h2>2006</h2> <ul style="list-style-type: none">• Se puede acceder en línea a la versión 1 del portal de la pobreza rural• Se han publicado notas de aprendizaje que se utilizan sistemáticamente• La gestión de los conocimientos y la innovación se han integrado en la planificación del programa de trabajo y presupuesto• La dirección ha aprobado la estrategia de gestión de los conocimientos• La dirección ha aprobado las directrices para la aplicación en mayor escala de las innovaciones

48. En el gráfico 4 se resumen las entregas previstas en el Plan de Acción para el bienio 2006-2007 y se indican los plazos correspondientes.

Gráfico 4: Entregas a la Junta Ejecutiva previstas en el Plan de Acción, 2006-2007

1.	Marco revisado del COSOP basado en los resultados	Septiembre de 2006
2.	Modelo revisado de aprobación de proyectos	Septiembre de 2006
3.	Marco estratégico revisado para 2007-2010	Diciembre de 2006
4.	Política de supervisión	Diciembre de 2006
5.	Presentación de préstamos y donaciones conforme al modelo revisado	Diciembre de 2006
6.	Informe sobre la marcha de la aplicación del Plan de Acción	Diciembre de 2006
7.	Plan a medio plazo	Abril de 2007
8.	Presentación de la evaluación del Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno	Septiembre de 2007
9.	Programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados	Diciembre de 2007
10.	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo	Diciembre de 2007
11.	Informe sobre la marcha de la aplicación del Plan de Acción	Diciembre de 2007

Anexo 1: Planificación y orientación estratégica

Objetivo:	Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
Concentrar los recursos del FIDA en los aspectos del desarrollo agrícola y rural en los que tenga ventaja comparativa y garantizar que estos recursos se apliquen en un marco de planificación estratégica, seguimiento y responsabilización orientado a los resultados.	1. La función y el interés prioritario del FIDA se basan en el análisis de los principales obstáculos al desarrollo de la población rural pobre y en las opiniones de otros interesados en el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el marco estratégico en consulta con asociados internos y externos y teniendo en cuenta los objetivos de alineación y armonización Definir los objetivos del Marco Estratégico en materia de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el Marco Estratégico para 2007-2010 	Diciembre de 2006
	2. El marco operacional de planificación y seguimiento del FIDA plasma los objetivos en entregas, ajusta los recursos a las prioridades y evalúa los progresos	<ul style="list-style-type: none"> Definir los resultados a plazo medio y las prioridades y objetivos en lo relativo a los logros Vincular los procesos de asignación de recursos con los objetivos en materia de resultados e impacto 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el primer plan a medio plazo del FIDA Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el programa de trabajo y presupuesto revisado basado en los resultados 	<p>Abril de 2007</p> <p>Diciembre de 2007</p>
	3. Los interesados internos y los asociados externos han participado en los procesos normativos y de orientación del FIDA, en consulta sistemática	<ul style="list-style-type: none"> Definir los procesos normativos del FIDA a fin de aprovechar las ventajas comparativas y recabar la opinión de los asociados nacionales e internacionales en el desarrollo, como los gobiernos y las organizaciones de agricultores y mujeres Establecer mecanismos para una orientación normativa eficaz y el seguimiento de su aplicación en las actividades nuevas y en curso del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo Las nuevas políticas están de conformidad con los mecanismos para la orientación normativa 	<p>Diciembre de 2007</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p>

Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
4. El FIDA ha aplicado un sistema de gestión basado en los resultados para el seguimiento y la presentación de informes acerca de las cuestiones principales y los progresos registrados	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar la presentación de informes detallados sobre los resultados y el impacto, y vincularlos con los sistemas de seguimiento • Fijar bases de referencia para comparar los resultados y el impacto del FIDA con los de otras organizaciones • Establecer mecanismos para los exámenes externos a cargo de asociados y homólogos • Integrar la presentación de informes institucionales sobre los resultados y el impacto en el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), el examen de la cartera y el RIMS • Recabar la asistencia de expertos externos para evaluar los resultados del FIDA en un contexto más amplio de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo 	Diciembre de 2007
5. El FIDA ha adoptado un sistema de garantía de la calidad para los productos de los programas, políticas y conocimientos basado en la colaboración con los asociados externos y los centros especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar y fortalecer la función de garantía de la calidad para los proyectos en la etapa inicial • Establecer procesos conjuntos, internos y externos, de gestión y presentación de informes que incluya las redes externas de exámenes a cargo de homólogos, para el sistema revisado de garantía de la calidad, la elaboración de políticas y la gestión de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • El FIDA y los principales asociados externos han establecido una función de garantía de la calidad para proyectos en la fase inicial • La dirección ha aprobado los procesos revisados de examen de la garantía de la calidad • Firma de acuerdos de asociación con centros de excelencia 	<p>Segundo trimestre de 2006</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>Segundo trimestre de 2007</p>
6. La Junta Ejecutiva proporciona más orientación al FIDA sobre cuestiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la Junta Ejecutiva en su examen de la orientación estratégica, las prioridades, los resultados y el impacto del FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el Marco Estratégico para 2007-2010 • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el primer plan a medio plazo del FIDA • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva las prioridades para un programa de trabajo y presupuesto revisado basado en los resultados • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo 	<p>Diciembre de 2006</p> <p>Abril de 2007</p> <p>Septiembre de 2007</p> <p>Diciembre de 2007</p>

Anexo 2: Nuevo modelo operativo

Objetivo:	Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
Mejorar la calidad y el impacto sostenible en el desarrollo agrícola y rural de los programas en los países	1. Todas las actividades del FIDA en el país se han integrado en los programas en los países	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un COSOP basado en los resultados que oriente e integre las actividades en el país 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección ha adoptado la estrategia y las directrices de los COSOP 	Cuarto trimestre de 2006
		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sistemas que garanticen que las sucesivas actividades de los programas en los países sean coherentes con los COSOP 	<ul style="list-style-type: none"> • La Junta Ejecutiva ha aprobado el nuevo modelo de COSOP 	Septiembre de 2006
		<ul style="list-style-type: none"> • Impartir capacitación a los funcionarios en la aplicación de las directrices de los COSOP 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el modelo revisado de aprobación de proyectos • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva el modelo revisado de presentación de préstamos y donaciones 	Septiembre de 2006 Diciembre de 2006
	2. Los equipos de gestión de los programas en los países han aportado a los programas de desarrollo del FIDA una variedad más amplia de conocimientos técnicos y apoyo a los sistemas internos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer modalidades en los países, ajustadas a las necesidades del país, para la gestión de los elementos nacionales de los programas en los países 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha presentado a la Junta Ejecutiva la evaluación de los programas piloto de presencia sobre el terreno • La dirección ha adoptado directrices para la participación en el país 	Septiembre de 2007 Cuarto trimestre 2007
		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos a nivel del país y del proyecto para el seguimiento de los logros y la presentación de informes al respecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido asociaciones en los países con arreglo a la nueva política de supervisión 	Primer trimestre 2007
		<ul style="list-style-type: none"> • Organizar equipos de gestión de los programas en los países que aporten una variedad más amplia de conocimientos técnicos, favorezcan la armonización y la alineación y mejoren la eficacia del FIDA en términos de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha ultimado el análisis de la carga de trabajo y la equiparación de competencias técnicas de los equipos en los países • Se ha aprobado el marco de responsabilización del equipo, vinculado a los resultados anuales y a la promoción profesional 	Cuarto trimestre 2006 Cuarto trimestre 2007

	Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
		<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad interna de los procesos y la garantía de la calidad de la elaboración de programas con miras a: <ul style="list-style-type: none"> - la calidad inicial de los préstamos y las donaciones - la calidad del diseño y la evaluación <i>ex ante</i> - la calidad de la ejecución y la supervisión - la capacitación del personal para la aplicación de las directrices • Asegurarse de que los sistemas institucionales del FIDA apoyan eficazmente la ejecución de los programas 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección ha adoptado directrices en materia de calidad inicial, diseño y ejecución • Se ha ultimado el análisis de la carga de trabajo y la equiparación de competencias técnicas del personal • Se ha aprobado el marco interdepartamental de responsabilización 	<p>Cuarto trimestre 2006</p> <p>Cuarto trimestre 2006</p> <p>Cuarto trimestre 2007</p>
	<p>3. El apoyo más acentuado a la ejecución ha mejorado los resultados de los programas en los países que reciben el apoyo del FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar más firmemente la ejecución en una serie ampliada de modalidades de supervisión • Revisar los acuerdos de administración y supervisión con las instituciones cooperantes • Revisar el sistema de gestión de los resultados en los países y los resultados de los programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha modificado el Convenio Constitutivo del FIDA para dar cabida a una mayor variedad de modalidades de supervisión • La dirección ha aprobado las necesidades básicas de apoyo a la supervisión y la ejecución • La dirección ha adoptado las directrices para las diferentes modalidades de supervisión • La Junta Ejecutiva ha aprobado la política de supervisión • El 90%-100% de los préstamos aprobados después de 2005 tienen sistemas eficaces de seguimiento y evaluación 	<p>Consejo de Gobernadores en 2006</p> <p>Tercer trimestre de 2006</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>diciembre de 2006</p> <p>Primer trimestre de 2007</p>

	Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
			<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido programas de creación de capacidad para el seguimiento y la evaluación en todas las regiones • Según el ARRI, la proporción de informes finales de proyectos con resultados satisfactorios ha aumentado al 75% 	<p>Primer trimestre de 2007</p> <p>Cuarto trimestre de 2007</p>
	4. Las asociaciones estratégicas han fortalecido los programas financiados por el FIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Participar más eficazmente con las organizaciones de los pobres del medio rural, los agricultores, la sociedad civil y otros asociados • Examinar las experiencias de otros asociados en el desarrollo con las asociaciones estratégicas a nivel de los países 	<ul style="list-style-type: none"> • Los exámenes a cargo de homólogos externos han confirmado la eficacia de las asociaciones 	Cuarto trimestre de 2007

Anexo 3: Gestión de los conocimientos e innovación

Objetivo	Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
Reforzar la gestión de los conocimientos y la innovación en materia de desarrollo agrícola y rural	1. Las estrategias de gestión de los conocimientos e innovación han permitido al FIDA y a sus asociados aplicar en mayor escala los enfoques que han tenido éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para la integración de la gestión de los conocimientos • Desarrollar estrategias para la integración de innovaciones • Elaborar directrices para la aplicación en mayor escala de las innovaciones con los asociados y por ellos mismos 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección ha aprobado la estrategia de gestión de los conocimientos • La dirección ha aprobado la estrategia de innovación • La dirección ha aprobado las directrices 	<p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>Segundo trimestre de 2007</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p>
	2. Se han establecido redes externas e internas de aprendizaje, intercambio e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar instrumentos y mecanismos para adquirir, adaptar, compartir, difundir y aplicar conocimientos e innovaciones a los niveles local, nacional, regional y mundial • Aplicar la Iniciativa para la integración de Innovaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han publicado notas de aprendizaje que se han utilizado sistemáticamente • Se puede consultar en línea la versión 1 del portal sobre la pobreza rural • El portal sobre la pobreza rural es plenamente operativo 	<p>Primer trimestre de 2006</p> <p>Primer trimestre de 2006</p> <p>Cuarto trimestre de 2007</p>
	3. Se ha establecido una cultura de aprendizaje, intercambio de conocimientos e innovación como valor esencial del FIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir objetivos de aprendizaje, intercambio de conocimientos e innovación en el ciclo de proyectos y programas y otros procesos del FIDA: <ul style="list-style-type: none"> – las responsabilidades en materia de gestión de los conocimientos e innovación se reflejan en la dotación de personal y en las descripciones de los puestos – se han emprendido actividades de capacitación del personal del FIDA en gestión de los conocimientos e innovación • Incluir objetivos de gestión de los conocimientos e innovación en el sistema de evaluación de la actuación profesional del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han incluido objetivos de gestión de los conocimientos e innovación en el diseño de los proyectos y programas • Se han modificado las descripciones de los puestos para incluir responsabilidades en materia de gestión de los conocimientos e innovación • Se han organizado cursos de capacitación • La gestión de los conocimientos y la innovación se ha integrado en la planificación del programa de trabajo y presupuesto • La gestión de los conocimientos y la innovación se tiene en consideración en el 20% de los objetivos del sistema de evaluación de la actuación profesional del personal 	<p>Segundo trimestre de 2007</p> <p>Segundo trimestre de 2007</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>Tercer trimestre de 2006</p> <p>Primer trimestre de 2007</p>

Anexo 4: Programa de gestión de los recursos humanos

Objetivo:	Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
Gestionar el cambio y apoyar el desarrollo y la institucionalización de una nueva cultura del FIDA	1. Los funcionarios han recibido el apoyo que necesitan para entender el Plan de Acción y respaldan su aplicación participando plenamente en este proceso y en la evolución hacia la cultura institucional requerida	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y difundir enfoques para limitar la resistencia al cambio tratando de conseguir, al mismo tiempo, el máximo nivel de compromiso y motivación respecto del Plan de Acción y los cambios en la cultura institucional: <ul style="list-style-type: none"> - comunicar un caso en el cual el cambio es imperioso - organizar la capacitación en apoyo del cambio requerido - examinar procesos para promover el cambio en los comportamientos - integrar el cambio de tres grupos e institucionalizar nuevos enfoques 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha comunicado la nueva visión y ésta se ha comprendido • Se han obtenido beneficios a corto plazo y se han comunicado casos que han tenido éxito • El personal comprende y utiliza los nuevos procesos 	Proceso permanente, a partir de 2006
	2. Se ha desarrollado la función de recursos humanos y se proporciona asesoramiento sobre la contratación, retención, promoción profesional y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Prever recompensas, sanciones y otros medios de reforzar el sistema de gestión de la actuación profesional • Redefinir las funciones respectivas de la Oficina de Recursos Humanos y las dependencias operacionales del FIDA en lo relativo a la gestión de los recursos humanos • Completar el programa piloto de remuneración con arreglo a la actuación profesional, y aplicar las recomendaciones pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido sistemas de reconocimiento y recompensa • Se han aplicado medidas revisadas en materia de funciones y actuación profesional • Se han presentado a la dirección las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional sobre la aplicación experimental y completa 	<p>Tercer trimestre de 2006</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>Cuarto trimestre de 2008</p>

	Resultados	Actividades	Indicadores/entregas	Fecha de entrega
	3. Los métodos de trabajo y la dotación de personal se han alineado con la planificación estratégica, la gestión orientada a los resultados y las competencias y conocimientos técnicos del nuevo modelo operativo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de la carga de trabajo para determinar el número óptimo y el nivel requerido de competencia técnica del personal Llegar a un acuerdo sobre las competencias funcionales de los puestos Comunicar al personal las competencias funcionales y las perspectivas de carrera Diseñar y aplicar los indicadores principales de la actuación profesional Realizar consultas con los interesados y crear instrumentos de medición, incluida la retroinformación de los clientes Establecer un marco de responsabilización que vincule los resultados institucionales, de las divisiones y de los programas en los países con los criterios de medición de la actuación profesional 	<ul style="list-style-type: none"> La dirección ha examinado los resultados del análisis de la carga de trabajo; se ha ultimado el análisis del déficit de competencias del personal Se ha adoptado una estructura revisada de dotación de personal Se han aplicado las directrices en materia de promoción profesional Se ha adoptado un sistema de gestión de la actuación profesional y un marco de responsabilización 	<p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>Cuarto trimestre de 2006</p> <p>Segundo trimestre de 2007</p>

Anexo 5: Plan de Acción: resumen de costos en 2006-2007

ESFERAS DE ACTIVIDAD	2006 (en miles de USD)					2007 (en miles de USD)					Total (en miles de USD)
	Costo en días de personal	Consulta con organizaciones asociadas e interesados externos	Especialistas externos	Capacitación	Sistemas de TI	Costo en días de personal	Consulta con organizaciones asociadas e interesados externos	Especialistas externos	Capacitación	Sistemas de TI	
PLANIFICACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICAS	469, 3	155, 4	214, 6	29, 6	22, 2	469, 3	109, 1	144, 3	66, 6	222, 0	1 902
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de elaboración de políticas y cumplimiento • Marco Estratégico • Indicadores principales de los resultados: nivel institucional/nacional • Sistema de garantía de la calidad • Sistema de medición de los resultados y seguimiento • Plan a medio plazo • Planes de trabajo y presupuestos anuales basados en los resultados • Informe sobre la eficacia en términos de desarrollo 											
NUEVO MODELO OPERATIVO	441, 3	320, 8	174, 9	159, 0	170, 0	2 763, 0	261, 0	100, 5	69, 4	169, 6	4 630
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y planificación del nuevo modelo operativo • Enfoque de programas en los países • Equipo de gestión de programas en los países COSOP orientado a los resultados • Mejora y garantía de la calidad • Supervisión • Asociaciones estratégicas 											

ESFERAS DE ACTIVIDAD	2006 (en miles de USD)					2007 (en miles de USD)					Total (en miles de USD)
	Costo en días de personal	Consulta con organizaciones asociadas e interesados externos	Especialistas externos	Capacitación	Sistemas de TI	Costo en días de personal	Consulta con organizaciones asociadas e interesados externos	Especialistas externos	Capacitación	Sistemas de TI	
GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS E INNOVACIÓN	197, 5	32, 8	81, 4	145, 0	430, 0	721, 6	59, 4	149, 8	206, 5	27, 2	2 051
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de balances de la situación y cartografía • Estrategia del diseño • Directrices operacionales y elaboración del producto • Elaboración de un mecanismo de comunicación e intercambio de conocimientos • Elaboración de métodos de recopilación y difusión • Elaboración de sistemas TIC de gestión de los conocimientos, incluido el portal • Institucionalización de instrumentos y mecanismos de aprendizaje • Cambio de la cultura institucional • Elaboración de prácticas más idóneas para la intervención normativa • Determinadas cuestiones de política con los asociados principales 											
PROGRAMA DE REFORMA DE LOS RECURSOS HUMANOS	0, 0	53, 8	0, 0	499, 5	0, 0	0, 0	14, 0	147, 8	1, 5	0, 0	717
<ul style="list-style-type: none"> • Creación, gestión y supervisión de la promoción profesional • Calidad y capacidad de liderazgo de los administradores • Establecimiento de una cultura de organización y facilitación del cambio 											
IMPREVISTOS	23, 8	12, 1	10, 1	17, 9	13, 4	85, 0	9, 5	11, 7	7, 4	9, 0	200
TOTAL PARCIAL de gastos	1 132, 0	574, 9	481, 0	850, 9	635, 6	4 039, 0	453, 1	554, 2	351, 4	427, 9	9 500
TOTAL PARCIAL de gastos (% anual)	31%	16%	13%	23%	17%	69%	8%	10%	6%	7%	
TOTAL de gastos al año					3 674					5 826	
TOTAL de gastos										9 500	

A

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 86° período de sesiones

Roma, 12 y 13 de diciembre de 2005

ASPECTOS DEL PLAN DE ACCIÓN DEL FIDA PARA AUMENTAR SU EFICACIA EN TÉRMINOS DE DESARROLLO QUE REQUIEREN ULTERIOR ELABORACIÓN

1. La Junta Ejecutiva examinó el Plan de Acción y destacó la necesidad de centrar la atención claramente en los resultados y de tomar conciencia de los riesgos, así como de contener el aumento de los costos derivados del seguimiento de la eficacia del Fondo a largo plazo. Se reconoció y se estuvo de acuerdo en que estos aspectos eran importantes. No obstante, para enunciarlos de manera explícita, los puntos siguientes se registrarán y se reflejarán en un documento que se presentará a la Junta en abril:

- Se reflejarán los riesgos específicos, así como los mecanismos e instrumentos para gestionarlos en apoyo del Plan de Acción.
- Se aclararán los indicadores de referencia para la evaluación de los resultados futuros, incluidos los que sean pertinentes para medir la sostenibilidad, los asociados, la innovación, la eficacia/impacto y la eficiencia.
- Además de los indicadores de referencia recién mencionados, se proporcionará información más precisa sobre modalidades de focalización de beneficiarios centradas en los más pobres.
- Se ultimaré un marco específico para los indicadores generales de resultados de la evaluación del Plan de Acción que realizará la Oficina de Evaluación, incluida la metodología que haya de aplicarse. También se elaborarán indicadores de los objetivos y los resultados.
- Se aclarará la diferencia entre el actual modelo de gerente de programas en los países y el nuevo enfoque de equipo en el país. Se aclarará plenamente la estructura de responsabilización de los equipos en los países con objeto de determinar el papel principal que desempeña el gerente del programa en el país.

ANEXO 6

- Se especificará en detalle un sistema de garantía de la calidad en el que se plasmen las mejores prácticas, generalmente aceptadas, de las instituciones financieras internacionales.
- El Plan de Acción en su conjunto, en tanto que segunda fase del Programa de Cambio Estratégico, se desarrollará dentro del límite presupuestario establecido de USD 9,5 millones.
- Las consecuencias financieras de los costos recurrentes de todos los componentes del Plan de Acción, incluida la presencia sobre el terreno, se determinarán en función del requisito de que los gastos administrativos como porcentaje del programa de trabajo no aumenten respecto del nivel de 2006.
- La aplicación del Plan de Acción se coordinará e integrará en todos los departamentos del FIDA, y los aspectos relativos a los recursos humanos se incorporarán plenamente en cada una de las esferas de actividad.
- En el Plan de Acción se otorgará alta prioridad a la definición, las necesidades y los riesgos potenciales asociados a una mayor innovación.
- La contribución del FIDA a la coordinación a nivel de los países se elaborará en el marco de la revisión trienal amplia de la política y la iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas para lograr una mayor coherencia del sistema y entidades gestionadas rigurosamente.
- Se examinará la necesidad de un plan a plazo medio en vista del nuevo marco estratégico y otros documentos de políticas.
- Se presentarán a la Junta Ejecutiva para su aprobación los documentos de estrategia y de políticas derivados del Plan de Acción. Además, la Junta Ejecutiva realizará un seguimiento periódico de los adelantos por medio de un informe anual sobre la marcha de la aplicación del Plan de Acción, que se le presentará en su período de sesiones de diciembre, y de actualizaciones en otros períodos de sesiones.

