

Signatura:	<u>EB 2006/89/R.47</u>
Tema:	<u>19</u>
Fecha:	<u>22 noviembre 2006</u>
Distribución:	<u>Reservada</u>
Original:	<u>Inglés</u>

S



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

Informe sobre la marcha de la aplicación del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo

Junta Ejecutiva — 89º período de sesiones
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2006

Para **información**

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva a título informativo.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se 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:

Gunilla Olsson

Directora Ejecutiva del Plan de Acción

Tel.: (+39) 06 5459 2581

Correo electrónico: g.olsson@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	ii
I. Introducción	1
II. Objetivos del Plan de Acción	1
III. Esferas principales de actividad	1
IV. Gestión del Plan de Acción	2
V. Progresos realizados	2
VI. Entregas	3
VII. Interacción con la Junta Ejecutiva	6
VIII. Evaluación del Plan de Acción	6
IX. Principales desafíos	6
X. Gestión del presupuesto	8
Anexo	
Registro de los riesgos del Plan de Acción	10

Abreviaturas y siglas

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
DFID	Ministerio para el Desarrollo Internacional
EGPA	equipo de gestión del Plan de Acción
PFI	Proyecto de Fortalecimiento Institucional

Informe sobre la marcha de la aplicación del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo

I. Introducción

1. En su 86º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2005, la Junta Ejecutiva aprobó el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo como base para poner en práctica la respuesta del Fondo a la evaluación externa independiente del FIDA y con el fin de que constituyera el marco del cambio y la renovación necesarios para mejorar la eficacia y el impacto de las actividades de desarrollo del FIDA (EB 2005/86/R.2/Rev.2). Al aprobar el Plan de Acción, la Junta Ejecutiva pidió que, además de actualizaciones periódicas, en sus otros períodos de sesiones, se le presentara un informe sobre la marcha de la aplicación del Plan de Acción en cada uno de los períodos de sesiones que celebra en diciembre. Este es el primero de esos informes.

II. Objetivos del Plan de Acción

2. El objetivo primordial del Plan de Acción consiste en aumentar la eficacia en términos de desarrollo del FIDA, centrándose en tres dimensiones esenciales de su desempeño: la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.

III. Esferas principales de actividad

3. Para alcanzar ese objetivo, la puesta en práctica del Plan de Acción se ha organizado, tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva, en tres esferas de actividad principales:
 - a) fortalecimiento de la planificación y orientación estratégicas para determinar las esferas prioritarias de las operaciones del FIDA;
 - b) aumento de la calidad y el impacto de los proyectos, aplicando un nuevo modelo operativo con objeto de preparar un programa de trabajo más eficaz y eficiente, y
 - c) mejora de la gestión de los conocimientos y de la capacidad para promover la innovación, a fin de que las prioridades y operaciones se basen en un conocimiento profundo de los problemas fundamentales que plantea la reducción de la pobreza rural y las medidas para resolverlos.
4. Cada una de estas esferas se ha asignado a un grupo de trabajo integrado por miembros procedentes de todo el FIDA. Además, todas ellas están respaldadas por reformas para facilitar el intercambio de información y las comunicaciones así como en la esfera de los recursos humanos; este último aspecto constituye la esfera de actividad de un grupo de trabajo "virtual" que, por separado, se encarga de las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos en todo el Plan de Acción.
5. Las entregas del Plan de Acción se presentarán y pondrán en práctica en gran parte en 2006 y 2007. En 2008, los cambios y reformas se consolidarán y se integrarán en las funciones principales del Fondo.

IV. Gestión del Plan de Acción

6. La coordinación y el seguimiento generales de la aplicación del Plan de Acción, así como la finalización de sus entregas en los plazos previstos, corren a cargo de un equipo de gestión del Plan de Acción (EGPA).¹ Ese equipo, encabezado por una directora ejecutiva, la señora G. Olsson, está integrado por los presidentes de los tres grupos de trabajo mencionados anteriormente, los señores G. Howe, T. Elhaut y M. Beavogui, respectivamente, y por las directoras de las divisiones de Recursos Humanos y Comunicaciones, las señoras B. Kimani y S. McGuire, respectivamente. Un asesor estratégico externo, el señor Keith Bezanson, ofrece orientación constante.
7. La labor del equipo se basa en planes de trabajo concordados por cada grupo y subgrupo, todos los cuales cuentan con plazos, exámenes *inter pares* y presupuestos específicos. El equipo está secundado por una secretaría de pequeño tamaño.
8. Se han establecido varios mecanismos de coordinación y seguimiento para garantizar, entre otras cosas, que los problemas de integración y coherencia se detecten a tiempo, se evalúen los riesgos y se identifiquen los cambios institucionales y de comportamiento necesarios. Entre esos mecanismos figuran reuniones semanales del EGPA, reuniones periódicas con el personal directivo superior y la rendición de cuentas al personal directivo superior que cada semana lleva a cabo la Directora Ejecutiva.
9. En 2006, cada grupo de trabajo mantuvo reuniones periódicas por separado y reuniones conjuntas con los demás grupos y subgrupos para tratar las cuestiones relacionadas con la integración y la coherencia. Además, con el fin de fomentar un sentimiento de identificación general y aprovechar los conocimientos externos e internos y las mejores prácticas, los grupos organizaron encuestas, talleres, seminarios, consultas con asociados externos y sesiones de capacitación. También recurrieron a los servicios de expertos externos y consultores.

V. Progresos realizados

10. Hasta la fecha, y con escasas excepciones, la labor va por buen camino y las entregas se han ultimado según los plazos previstos. El EGPA tiene intención de mantener esa tónica. Es importante destacar, sin embargo, la magnitud y complejidad de las tareas y las entregas englobadas en el Plan de Acción, y la necesidad imperiosa de determinar cuidadosamente y con rigor las consecuencias financieras que entrañan todos los nuevos mecanismos y cambios normativos. A medida que en los últimos meses se iban acometiendo las tareas del Plan de Acción, se ha ido apreciando con mayor claridad la complejidad de cada una y el desafío que supone velar por que todas ellas en su conjunto sean coherentes y complementarias. De resultas de ello, hay que vigilar y ajustar continuamente los plazos fijados. Actualmente en una de las esferas se está registrando cierto retraso respecto del calendario previsto en un primer momento, concretamente en la de los recursos humanos, en cuyos plazos indicativos iniciales no se había calculado adecuadamente la necesidad de establecer un orden secuencial y un calendario.

¹ Hasta agosto de 2006, la gestión del Plan de Acción corrió a cargo de un comité directivo, un órgano interdepartamental compuesto por altos funcionarios que, bajo la presidencia del Presidente Adjunto encargado del Departamento de Finanzas y Administración, rendía informes al Presidente. En un primer momento ese comité estuvo secundado por un grupo de coordinación del Plan de Acción, presidido por el Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas. Cuando los dos presidentes adjuntos dejaron el FIDA, la estructura de gestión del Plan de Acción se modificó y adoptó su forma actual.

VI. Entregas

11. El pasado mes de septiembre se presentaron dos entregas del Plan de Acción a la Junta Ejecutiva, que las aprobó:

- a) **Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basado en los resultados.** Las características fundamentales del COSOP basado en los resultados son el firme sentido de propiedad de los países; un claro fundamento lógico de la intervención; el hincapié puesto en el foco de atención prioritario y la selectividad; una marcada alineación con las políticas y estrategias nacionales; la armonización con las actividades de otros donantes; la gestión del desempeño basada en los resultados; el aprendizaje, especialmente la voluntad de asumir riesgos con conocimiento de causa, que vayan acompañados de estrategias de gestión de riesgos, y de aprender de ellos, y la gestión de los conocimientos y el intercambio de enseñanzas. El COSOP basado en los resultados se concibe como un instrumento tanto de posicionamiento estratégico como de gestión de los resultados y responsabilización con respecto de éstos. En cuanto a los cambios en las modalidades operacionales del Fondo, en el nuevo COSOP es menester: poner más el acento en las competencias básicas y la ventaja comparativa del FIDA; hacer más hincapié en la focalización y los grupos-objetivo, de conformidad con la política del Fondo al respecto; que el FIDA y el país de que se trate compartan la propiedad del documento, y que el país participe mucho más en su diseño y ejecución; la alineación plena con la estrategia de reducción de la pobreza o su equivalente; un énfasis mayor en la armonización con las actividades de otros asociados en el desarrollo; un foco de atención más definido gracias a la selección de tres objetivos estratégicos principales en cada COSOP; una mayor integración de los préstamos, las donaciones, el diálogo sobre políticas, las asociaciones y la gestión de los conocimientos, logrando que haya una sinergia y complementariedad plenas entre estos diferentes instrumentos en apoyo de los mismos objetivos estratégicos; la adopción de un método uniforme para describir el marco de financiación con arreglo al sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), y la sustitución del marco lógico por un marco de gestión de los resultados, que prevea los correspondientes exámenes anuales de los progresos realizados y la rendición de informes.
- b) **Modelo revisado para la aprobación de proyectos.** En respuesta a la recomendación de la evaluación externa independiente de racionalizar el modelo de aprobación de proyectos concentrándose en los objetivos clave del proyecto en cuestión, los niveles de financiación y un marco de resultados, la extensión del nuevo informe y recomendación del Presidente se reducirá a cinco páginas y éste se centrará estrictamente en las cuestiones institucionales fundamentales relacionadas con el proyecto propuesto, como las condiciones del préstamo, la observancia de las políticas y procedimientos, las inquietudes ligadas a la reputación y las salvaguardias contra la apropiación indebida de los recursos. Los Directores Ejecutivos tendrán acceso confidencial a la versión electrónica del texto principal del informe de evaluación *ex ante* y de los expedientes principales de los documentos de diseño de los proyectos, de modo que podrán analizar los aspectos operacionales y organizativos de los proyectos propuestos más a fondo que en el pasado. Entre las ventajas de este nuevo modelo figuran una mayor eficacia en función de los costos y una transparencia e intercambio de información mayores, gracias a la posibilidad de consultar los informes de evaluación *ex ante* respectivos en el sitio web de acceso restringido del FIDA.

12. En el marco de la labor general del Plan de Acción y en respuesta a una solicitud específica de la Junta Ejecutiva, ésta recibió y aprobó una política de focalización del FIDA (EB 2006/88/R.2/Rev.1). La focalización eficaz es un factor fundamental para lograr un impacto sostenible en la pobreza. Por consiguiente, dicha política está en plena consonancia con la puesta en práctica del Plan de Acción y contribuirá a lograr su objetivo de aumentar la eficacia en términos de desarrollo. En ella se define claramente el grupo-objetivo del FIDA y se establece una definición conceptual compartida de la focalización; se esbozan los principios generales en que se inspirará el FIDA para determinar el grupo-objetivo y llegar a él, así como los métodos e instrumentos de que se servirá para ese fin, y se da una idea general del modo en que se abordará la focalización en el contexto de los instrumentos operacionales del Fondo. La política también constituye el marco para la elaboración de directrices operacionales. Además, no se limita a las operaciones, sino que también contempla la manera en que el FIDA puede contribuir a llevar a cabo actividades de reducción de la pobreza que estén mejor focalizadas en un ámbito de intervención más amplio que abarca el diálogo sobre políticas y los programas nacionales integrados por diversos interesados, con arreglo al programa propugnado en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de 2005.
13. En su período de sesiones de septiembre de 2006, la Junta Ejecutiva convino en que no era necesario un plan a medio plazo y que, por lo tanto, esa actividad debía anularse como una de las entregas del Plan de Acción.
14. En el período de sesiones en curso, la Junta Ejecutiva recibirá para aprobación tres nuevas entregas del Plan de Acción: el Marco Estratégico del FIDA para 2007-2010; la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos, y la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución.
15. Estos tres productos presentan un alto grado de complementariedad. El **Marco Estratégico para 2007-2010** es el principal documento normativo del FIDA. En él se enuncia qué aportará y de qué manera contribuirá el FIDA a las actividades mundiales de reducción de la pobreza, se definen sus metas y objetivos de desarrollo y se proporciona orientación estratégica sobre el modo de centrar la intervención del FIDA en las esferas de máximo valor agregado. Además, se describen los principios que deben guiar la intervención del FIDA y los instrumentos para ello, y se esbozan las esferas temáticas en las que el Fondo centrará su labor. La **estrategia de gestión de los conocimientos** versa principalmente sobre la manera de ampliar los conocimientos y mejorar la ventaja comparativa del FIDA en las esferas temáticas en que debe concentrar su intervención, con arreglo a lo indicado en el Marco Estratégico. También se centra en la manera en que el Fondo puede aprovechar mejor los conocimientos derivados no sólo de sus operaciones y las de sus asociados, sino también de los provenientes de la propia población pobre. La **política de supervisión y apoyo a la ejecución** propuesta tiene por objeto aumentar la capacidad del FIDA para extraer conocimientos de las operaciones sobre el terreno y utilizarlos mejor como base para sus operaciones y políticas. Además, la política también se propone facilitar la integración de todas las actividades de los programas en los países en un conjunto coherente y alineado estratégicamente que abarque las inversiones, el diálogo sobre políticas, los programas financiados con donaciones y la innovación y los conocimientos. Estas tres entregas también están estrechamente relacionadas con las que se presentaron a la Junta Ejecutiva en septiembre. Mientras que el Marco Estratégico dota a los COSOP basados en los resultados de parámetros de intervención, la estrategia de gestión de los conocimientos contribuye a su pertinencia y la política de supervisión y apoyo a la ejecución sirve para respaldar su puesta en práctica, seguimiento y evaluación.
16. La preparación de estas tres entregas se ha beneficiado de consultas internas y externas, como un foro sobre políticas y un foro abierto en el que todo el personal estuvo invitado a participar.

17. Se sigue trabajando, según lo previsto, en la elaboración de directrices operacionales para los COSOP basados en los resultados y para la política de focalización. También se está impartiendo capacitación al personal acerca de la preparación de los nuevos COSOP e informes del Presidente. En todos los documentos de ese tipo que se presentan a la Junta en el período de sesiones en curso se han aplicado los nuevos modelos. Además, se están desplegando esfuerzos concertados para elaborar un marco de resultados de alto nivel destinado a orientar la preparación de los marcos de resultados que acompañan a los diferentes elementos del Plan de Acción. También se está poniendo gran empeño en abordar otros factores que influirán en que la aplicación del Plan de Acción se lleve a cabo con éxito, sobre todo las cuestiones relacionadas con la garantía de la calidad, las políticas y el presupuesto basado en los resultados.
18. Mejorar la calidad de todas las operaciones del FIDA es el objetivo primordial del Plan de Acción, empezando por el Marco Estratégico, que ayudará a que el Fondo concentre sus operaciones en las esferas de máximo valor agregado. La calidad también impulsa todas las nuevas modalidades operativas, ya que éstas se centran en mejorar la pertinencia gracias a una mayor integración en los planes e instituciones nacionales; ofrecer mayor apoyo a la ejecución; realizar esfuerzos concertados para alcanzar mejoras significativas en la gestión de los conocimientos, y poner el acento en mejorar la gestión del personal e impartirle capacitación más específica con miras a que tenga las capacidades necesarias para poner en práctica el Plan de Acción. Las entregas presentadas tanto en el período de sesiones de la Junta de septiembre como en el que está en curso demuestran ampliamente la prioridad que se asigna a la calidad. Además, está previsto que, una vez instaurado ese proceso normativo reforzado, mejorará la calidad al garantizarse que las enseñanzas extraídas se recopilan con mayor eficacia y se traducen en políticas que, a su vez, brindarán orientación operacional y dirección estratégica.
19. Otro componente básico del Plan de Acción tiene por objeto fortalecer la orientación y planificación estratégicas generales en el FIDA y asegurar los vínculos, la coherencia y la complementariedad. El grupo de trabajo que está abordando estas cuestiones ha elaborado una propuesta acerca de la organización del proceso de elaboración de políticas en el FIDA, que consiste en instaurar un proceso —que abarque a toda la organización y esté fuertemente coordinado— compuesto por un conjunto de subprocesos englobados en un ciclo que vaya desde la iniciación de la política (sobre la base de un programa de elaboración de políticas) a la formulación, promulgación, aplicación, seguimiento y evaluación de la misma. En la propuesta se hace gran hincapié en los nexos entre el proceso de formulación de políticas y los programas en los planos nacional y regional, tanto para proporcionar orientación como para facilitar el aprendizaje basado en las operaciones. Al elaborar su propuesta, el grupo de trabajo tuvo en cuenta los demás procesos revisados o desarrollados en el marco del Plan de Acción, como por ejemplo el ciclo de los programas en los países, la gestión del aprendizaje y los conocimientos, la integración de innovaciones y la garantía de la calidad. En diciembre de 2006 la propuesta se presentará al personal directivo superior para su aprobación.
20. La capacidad de responder a los indicadores de desempeño establecidos en el Plan de Acción es otro de los factores esenciales del éxito, y en él intervienen varios elementos, como el programa de trabajo y presupuesto para 2008, que se presentará conforme a un modelo basado en los resultados en el que se establecen metas e indicadores para todas las operaciones principales del FIDA. Además, en los documentos presupuestarios estratégicos presentados en el período de sesiones en curso de la Junta Ejecutiva se incluyen objetivos e indicadores específicos y mensurables. Este aspecto del presupuesto se reforzará aún más sobre la base de la experiencia de ejecución de 2007, y posteriormente la preparación del presupuesto estratégico para 2008 se basará en este procedimiento.

VII. Interacción con la Junta Ejecutiva

21. Además de presentar a la Junta Ejecutiva informes sobre los progresos realizados y entregas específicas del Plan de Acción conforme al calendario, el FIDA está abordando las cuestiones que la Junta planteó con respecto al Plan de Acción en su 86° período de sesiones, que quedaron consignadas en el documento de sesión titulado "Aspectos del Plan de Acción del FIDA para aumentar su eficacia en términos de desarrollo que requieren ulterior elaboración" (EB 2005/86/C.R.P.2/Rev.1) y se trataron más adelante, durante el 87° período de sesiones de la Junta, en el documento titulado "Plan de Acción – Elaboración de cuestiones planteadas por la Junta Ejecutiva" (EB 2006/87/R.2). Algunas de estas cuestiones se elaboraron con mayor detalle durante el 88° período de sesiones de la Junta por medio de una exposición oral realizada por la Directora Ejecutiva del Plan de Acción.
22. Otro instrumento que ha demostrado ser muy eficaz para facilitar la interacción con los miembros de la Junta y para incluir de manera dinámica sus consideraciones en la versión final de las entregas han sido los seminarios oficiosos de la Junta Ejecutiva. Se han organizado seminarios de ese tipo, por ejemplo, para debatir la política de focalización, los COSOP basados en los resultados, el nuevo modelo de los informes del Presidente, el Marco Estratégico para 2007-2010 y la estrategia de gestión de los conocimientos, y está previsto organizar otro para debatir la política de supervisión y apoyo a la ejecución. Los seminarios son muy bien acogidos tanto por el personal del FIDA como por el personal directivo y los miembros de la Junta Ejecutiva.

VIII. Evaluación del Plan de Acción

23. La Oficina de Evaluación no seguirá evaluando el Plan de Acción del FIDA, como se notificó en su programa de trabajo y presupuesto para 2007. En cambio, conforme a la decisión ya tomada, el Comité de Evaluación debatirá en 2007 las propuestas de políticas del FIDA derivadas de las enseñanzas y recomendaciones de evaluación. En este contexto, la Oficina de Evaluación evaluará la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución.

IX. Principales desafíos

24. Si bien hasta ahora las entregas del Plan de Acción para 2006 se han finalizado a tiempo y la preparación de las de 2007 va por buen camino, esto no significa que se hayan superado todos los principales desafíos. Algunas cuestiones que aún tienen que afrontarse cuidadosamente están relacionadas con los recursos humanos, la gestión de riesgos —especialmente los que plantean la integración, la coordinación y la coherencia entre los diferentes elementos del Plan de Acción—, la gestión del cambio y la necesidad imperiosa de conseguir que el impacto del FIDA sea sostenible.

Recursos humanos

25. El Plan de Acción puede llevarse a la práctica con éxito únicamente si el personal hace suyos e incorpora a sus actividades los cambios y reformas, lo cual supone no sólo concentrarse en las esferas estratégicas en las que el Fondo tiene una ventaja comparativa, sino también adquirir, en caso de carecer de ellas, las aptitudes y competencias necesarias para hacerlo. Todos los grupos que trabajan en las tres esferas del Plan de Acción han determinado las necesidades relativas a los recursos humanos y a su utilización. Además, el grupo "virtual", cuya labor abarca todo el Plan de Acción, ha brindado el apoyo necesario a las innovaciones que están produciéndose en la División de Recursos Humanos y respaldado la gestión del cambio, especialmente los cambios en la actitud y el comportamiento, dentro de todo el FIDA. Así pues, aparte de los mecanismos instituidos para garantizar la integración (véanse más arriba los párrafos 8 y 9), se está realizando una serie de

actividades para abordar las repercusiones del Plan de Acción en los recursos humanos. La principal de ellas es un análisis de la carga de trabajo, que irá seguido de un análisis del déficit de competencias y por iniciativas de capacitación y de gestión del cambio.

26. Hasta ahora se ha ultimado el análisis de la carga de trabajo, que se ha debatido a nivel de división y departamento y en la reunión que el equipo de gestión del FIDA celebró el 25 de octubre de 2006. Ese análisis constituye la base para racionalizar la utilización de los recursos humanos y aplicarlos en las esferas y funciones que contribuyen mejor a alcanzar los objetivos de desarrollo del Fondo. Posteriormente, se determinará y afrontará la necesidad de perfeccionar las competencias y aptitudes para responder a las necesidades en esas esferas.
27. El Plan de Acción ha tenido repercusiones complejas en los recursos humanos, y la integración y ordenación secuencial de los cambios necesarios para ponerlo en práctica han demorado la finalización de algunas de las entregas relacionadas con esta esfera y su examen por el personal directivo superior. Es lo que ha sucedido, por ejemplo, con la revisión de las medidas en materia de funciones y actuación profesional, las directrices para la promoción profesional y la revisión de la plantilla, que se presentarán al personal directivo superior durante el primer trimestre de 2007.

Gestión de riesgos

28. Como se ha destacado anteriormente en el presente informe, la complejidad del Plan de Acción, junto con la necesidad de conseguir la coherencia entre todos sus componentes, plantea enormes dificultades. También hay una serie de riesgos conexos, que se señalaron a la atención en la exposición oral realizada en septiembre. El EGPA es plenamente consciente de ellos y ha elaborado un registro de riesgos en el que se enumeran todos los más importantes y se evalúan en cuanto a su impacto potencial y la posibilidad de que se manifiesten, y se proponen medidas para mitigarlos. Gracias al registro de riesgos se ha podido seguir de cerca la evolución del impacto y ha sido más fácil elaborar nuevas intervenciones para mitigarlos e introducir ajustes en las ya existentes. Actualmente el registro demuestra que los riesgos se están gestionando con eficacia o limitando a una gama aceptable (véase el anexo). La gestión de riesgos será objeto de un estrecho seguimiento de manera constante, y se examinarán y comunicarán con plena transparencia todos los plazos o etapas que haya que modificar.

Gestión del cambio

29. Hasta ahora la gestión del cambio ha ido a la par con la elaboración de las entregas y se ha centrado principalmente en asegurar una amplia participación del personal por medio de comunicaciones periódicas y capacitación oportuna. Cuando se haya avanzado en la fase de aplicación, se ultimaré un plan de gestión del cambio, para el que se aprovechará la experiencia de otras organizaciones de desarrollo que disponen de procesos similares.

Sostenibilidad

30. En el "Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2005" (EC 2006/45/W.P.3) se señala la mejora de las calificaciones respecto de todos los criterios de evaluación de los resultados, mientras que la eficiencia no ha variado. Evidentemente habrá que dedicar mayores esfuerzos a la sostenibilidad del impacto, que es el criterio que registró peores resultados y un aspecto al que, en el contexto de la aplicación del Plan de Acción, se asigna atención prioritaria. Se ha fijado la meta de lograr, para 2009, que el 80% de la cartera total del FIDA sea sostenible, y en el marco del Plan de Acción se han propuesto varias modalidades destinadas a alcanzar dicha meta, a la que seguirán otras. Una meta como esa también tendrá que ser objeto de una revisión constante para asegurar su coherencia con los objetivos de ampliación de la escala, un mayor grado de experimentación en los programas y la asunción de riesgos con conocimiento de

causa. De hecho, en todas las entregas presentadas hasta ahora se ha destacado la sostenibilidad como objetivo clave y se han propuesto varias modalidades nuevas de intervención para mejorarla. La prioridad asignada en el COSOP basado en los resultados a la integración de todas las intervenciones del FIDA en un programa en el país coherente que persiga los mismos objetivos estratégicos tiene por objeto, entre otras cosas, garantizar la sostenibilidad. Análogamente, las nuevas modalidades propuestas en la política de supervisión están destinadas, en medida considerable, a fomentar la sostenibilidad.

X. Gestión del presupuesto

31. En un resumen de los costos del Plan de Acción para el período 2006-2007, que se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2005, figuraba un monto total de USD 9,5 millones, que era el saldo de los fondos disponibles del Programa de Cambio Estratégico. Se han asignado a las actividades de 2006 alrededor de USD 3,95 millones, y en el cuadro se indica cómo se ha distribuido ese monto entre los cuatro grupos de trabajo para respaldar las entregas que éstos debían elaborar, conforme a lo presentado a la Junta Ejecutiva. Además, la secretaria ha administrado los fondos asignados para la sustitución del personal del FIDA reasignado temporalmente a las actividades del Plan de Acción. Hasta la fecha se han utilizado alrededor de USD 1,3 millones y está previsto que, para finales de 2006, se haya utilizado una cantidad aún mayor de esos fondos, especialmente para sufragar la sustitución de personal.
32. Paralelamente a la financiación proporcionada por el FIDA, se han puesto a disposición fondos procedentes de contribuciones bilaterales. Las actividades del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI), financiado por el Ministerio para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, se han alineado con la labor del Plan de Acción, y el DFID ha ofrecido su apoyo: i) al grupo de trabajo sobre planificación y orientación estratégicas, para elaborar instrumentos de planificación basada en los resultados; ii) a los grupos de trabajo sobre el nuevo modelo operativo y la gestión de los conocimientos y la innovación, para llevar a cabo la labor de programación en los países a título experimental, y iii) al grupo de trabajo "virtual" sobre gestión de los recursos humanos, para respaldar, dentro de la División de Recursos Humanos, la mejora de la planificación y la capacitación. La financiación indicativa para 2006, que figura en el cuadro siguiente, está supeditada a la aprobación definitiva del DFID y se basa en las necesidades reales de 2006. El Gobierno de Irlanda también ha manifestado gran interés en apoyar las iniciativas en el plano nacional que se están llevando a cabo en el marco del Plan de Acción y, tras mantener consultas pormenorizadas en julio, se presentó al Gobierno una propuesta con costos detallados para que la aprobara. En función de esa aprobación, con esos fondos se respaldará el proceso de ejecución de las actividades del Plan de Acción, en especial las relativas al nuevo modelo operativo.

Presupuesto del Plan de Acción para 2006*

Fondos utilizados al 18 de octubre de 2006

	<i>Presupuesto de 2006 revisado y programa de trabajo de 2006 definitivo</i>	<i>Cantidad utilizada hasta la fecha</i>	<i>Saldo de 2006 del Plan de Acción</i>	<i>Fondos del PFI (pendientes de aprobación por el DFID)</i>
Secretaría	107 200 000	4 826 832	102 373 168	10 000 000
Grupo de trabajo sobre planificación y orientación estratégicas				
Proceso de elaboración y finalización de políticas	2 000 000	–	20 000 00	
Marco Estratégico	100 028 53	68 028 54	31 999 99	
Indicadores básicos de desempeño: nivel institucional/nacional	366 551 95	150 889 51	215 662 44	
Sistema de garantía de la calidad	273 329 16	33 741 41	239 587 75	
Sistema de medición de los resultados y seguimiento	17 190 36	19 400 36	–2 210 00	
Plan a medio plazo	–	–	–	
PFI: Instrumentos de planificación a medio plazo				100 000 00
Total parcial	777 100 00	272 059 82	505 040 18	100 000 00
Grupo de trabajo sobre el nuevo modelo operativo				
Tiempo del personal	187 300 00	–	187 300 00	
Enfoque programático por países	201 000 00	71 975 21	129 024 79	
Modalidades de supervisión	201 000 00	152 075 74	48 924 26	
Equipo de gestión del programa en el país	178 000 00	169 822 29	8 177 71	
Mejora de la calidad	74 900 00	–	74 900 00	
Sistemas de tecnología de la comunicación	170 000 00	–	170 000 00	
PFI: Impacto en los países				335 000 00
Total parcial	1 012 200 00	393 873 24	618 326 76	335 000 00
Grupo de trabajo sobre gestión de los conocimientos e innovación				
Balance de la situación	92 150 96	85 27013	6 880 83	
Estrategia de diseño	107 368 64	87 778 53	19 590 11	
Directrices operacionales	45 000 00	–	45 000 00	
Recopilación, gestión de los conocimientos e innovaciones, mecanismos e instrumentos	50 000 00	20 906 00	29 094 00	
Elaboración de sistemas (portal) de tecnología de la información	342 480 40	5 570 40	336 910 00	
Cambio de la cultura institucional	60 000 00	–	60 000 00	
PFI: Gestión de los conocimientos				135 000 00
Total parcial	697 000 00	199 525 06	497 474 94	135 000 00
Grupo de trabajo “virtual” sobre gestión de los recursos humanos				
Gestión y supervisión de la promoción profesional	191 300 00	180 709 29	10 590 71	
Calidad y capacidad de liderazgo	198 000 00	197 999 20	80	
PFI: Fomento de la capacidad en materia de recursos humanos				127 500 00
Total parcial	389 300 00	378 708 49	10 591 51	127 500 00
TOTAL	3 947 600 00	1 292 434 93	2 655 165 07	797 500 00

* Se incluyen las actividades provisionales del PFI financiado por el DFID.

Registro de los riesgos del Plan de Acción

Ref.:	Posible elemento de riesgo 1	Gestor del riesgo en el FIDA/ el responsable aparece en primer lugar	Nivel de impacto si el elemento de riesgo se manifiesta en esta opción (1 - 5) 2	Probabilidad de que se manifieste en este momento (0 - 5) 3	Nivel de riesgo del elemento (impacto x probabilidad) 4	Jul. 06	Impacto	Mitigación	
1 Dedicación del personal directivo y credibilidad del Plan de Acción									
1a	El EGPA o el personal directivo superior no toman decisiones ni brindan orientaciones a su debido tiempo	Directora Ejecutiva, personal directivo superior	5	3	15	20	Reducido	Debido al consenso por el que tradicionalmente se rige el proceso de adopción de decisiones en el FIDA (que, por tanto, no siempre es muy rápido), debido a la probabilidad de que el EGPA y el personal directivo superior adopten un número importante de decisiones clave durante el Plan de Acción.	<ul style="list-style-type: none"> * Acuerdo sobre el proceso normalizado de adopción de decisiones * Planificación de las reuniones para que haya tiempo suficiente de prepararlas * Preparación eficaz de las reuniones, presentaciones y decisiones * Supervisión y seguimiento del modo en que las decisiones se ponen en práctica * Participación habitual del personal directivo superior
1b	La transición del Comité Directivo se gestiona de manera poco eficaz	Directora Ejecutiva	5	2	10	20	Reducido	Si la transición al nuevo EGPA no es eficaz, pueden producirse confusión, falta de dirección y demoras en los avances del Plan de Acción.	Definición de un proceso de transición que culmine en el nuevo EGPA y en el que se afronte: <ul style="list-style-type: none"> * el modo de enfocar la transición * el calendario de la transición * el mandato del EGPA * la manera de que los nuevos miembros del EGPA puedan empezar a desempeñar su función con eficacia
1c	Los miembros del EGPA no tienen tiempo o lo usan de modo ineficaz	EGPA, secretaría	3	3	9	9	Estable	El análisis y la aprobación de las entregas del Plan de Acción que requieren la atención y el aporte del personal directivo superior no son oportunos o resultan ineficaces, lo que acarrea una pérdida general de credibilidad.	Planificación cuidadosa de los proyectos, programación oportuna de las reuniones de revisión y aprobación, gestión eficaz de las reuniones
1d	El personal directivo superior no dispone de suficiente tiempo	EGPA, secretaría	4	2	8	12	Reducido	El análisis y aprobación de las entregas del Plan de Acción que requieren la atención y el aporte del personal directivo superior no es puntual o resulta ineficaz, lo que acarrea una pérdida general de credibilidad.	Planificación minuciosa de los proyectos, programación oportuna de las reuniones de revisión y aprobación

2 Coordinación y asignación de recursos

2a	No hay integración entre la labor de los grupos de trabajo y la de los subgrupos	Presidentes de los grupos de trabajo	5	3	15	20	Reducido	La escasa comunicación y el intercambio limitado de información acerca de la labor respectiva que se está llevando a cabo en los diferentes grupos de trabajo puede dar lugar a soluciones ineficaces o contradictorias.	<ul style="list-style-type: none"> * El EGPA debe pedir y alentar el espíritu de equipo, dando ejemplo * Reuniones mensuales del Comité Directivo con todos los presidentes de los grupos de trabajo para promover la integración a tiempo * La secretaría facilita la integración donde sea preciso y asiste a las reuniones de los grupos de trabajo de manera regular para intercambiar información y tratar de resolver los problemas
2b	Los recursos para realizar la labor son insuficientes y el cansancio entre los miembros del EGPA aumenta	Presidentes de los grupos de trabajo	5	4	20	20	Estable	Si los recursos necesarios para la subfase 2 se han subestimado, se producirán demoras y los costos aumentarán.	<ul style="list-style-type: none"> * Supervisión estrecha por el personal directivo de un plan detallado del proyecto * El EGPA y los presidentes de los grupos de trabajo tienen que estar al tanto de todas las esferas de actividad que sufran carencias, y aumentar el potencial para las necesidades añadidas de recursos tan pronto como se pongan de manifiesto
2c	La comunicación y la participación no se gestionan con eficacia	Directora de la División de Comunicaciones, presidentes de los grupos de trabajo, directivos competentes	4	3	12	16	Reducido	Una vez que las entregas se hayan elaborado y aprobado, es posible que el personal no se haya preparado a tiempo para llevar a cabo las actividades con las nuevas soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> * Comprensión clara de a quién hay que informar e involucrar * Comprensión clara de sobre quién (p. ej., los presidentes de los grupos de trabajo o los directivos competentes) recae la responsabilidad de garantizar que se informe al personal de los cambios * Función clara y participación oportuna de la División de Comunicaciones en apoyo del Plan de Acción
2d	Riesgos no identificados pueden convertirse en problemas y ser un impedimento para que el proyecto tenga éxito y se ejecute con eficacia	EGPA, secretaría	4	4	16	16	Estable	Riesgos no identificados pueden causar trastornos en el calendario del proyecto, en su presupuesto y en la ejecución de las nuevas soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar el registro de riesgos y realizar su seguimiento/actualizarlo cada mes * Garantizar que se presta atención a los riesgos y a las medidas de atenuación pertinentes tanto en la fase de diseño como en la de aplicación del Plan de Acción

2e	Los costos del Plan de Acción se han presupuestado incorrectamente	Presidentes de los grupos de trabajo	4	4	16	16	Estable	Exceso de gastos, asignación inapropiada de los gastos.	<ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento estrecho del presupuesto * Gestión y supervisión estrechas de un plan pormenorizado del proyecto * Rendición de cuentas mensual al EGPA sobre los costos, los presupuestos y los compromisos * Elaboración de una previsión de costos cada 6 meses
2f	Los miembros de la secretaría son objeto de presiones divergentes para que se dediquen a las actividades ordinarias no relacionadas con el Plan de Acción	EGPA	3	4	12	12	Estable	El apoyo que recibe el EGPA es ineficaz.	Permitir una compensación proporcional del personal para reemplazar a los funcionarios que estén trabajando como parte de la secretaría
2g	Falta de coordinación en el apoyo al desarrollo del Plan de Acción	Secretaría, presidentes de los grupos de trabajo	4	3	12	12	Estable	Coordinación ineficaz, que acarrea confusión y demoras y repercute negativamente en la participación de los interesados y en la credibilidad del Plan de Acción.	<ul style="list-style-type: none"> * Asignar claramente la responsabilidad de desarrollar la coordinación estratégica y operacional * Elaborar un plan programático integrado, con etapas y trayectorias críticas
2h	Pérdida de recursos fundamentales	EGPA/ presidentes de los grupos de trabajo	4	3	12	12	Estable	Si el Plan de Acción pierde recursos fundamentales, es posible que se frenen los progresos en la labor o se produzcan resultados carentes de eficacia, lo que podría aumentar la confusión y el desánimo en los grupos de trabajo del Plan de Acción.	<ul style="list-style-type: none"> * Garantizar que los agentes clave del Plan de Acción gocen de condiciones laborales equilibradas y aceptables * Asegurar la estabilidad contractual y la alineación con el calendario del Plan de Acción de los agentes clave * En caso de que agentes clave abandonaran la organización, garantizar que quienes los sustituyan tengan cualificaciones parecidas

3 Apoyo a las actividades y soluciones

3a	Las soluciones del Plan de Acción se determinan aisladamente, sin la debida interacción con el resto de la organización	EGPA/ presidentes de los grupos de trabajo	4	4	16	16	Estable	<p>* Si no se logra que los funcionarios competentes participen correctamente, puede darse que los grupos de trabajo del Plan de Acción trabajen en condiciones de aislamiento con soluciones que no cuentan con el respaldo o la aceptación del personal del FIDA.</p> <p>* Si el Presidente interviene en las entregas en la fase final del proceso, es posible que haya que introducir cambios importantes.</p>	<p>* Definir un proceso de aprobación de las entregas en el que intervengan los funcionarios competentes</p> <p>* Incluir en los grupos de trabajo representantes cualificados de todas las divisiones</p> <p>* En el caso de las entregas más importantes, el EGPA debe garantizar que se informe al Presidente sobre los aspectos clave de la labor</p>
3b	Los insumos de los consultores externos son insuficientes	Presidentes de los grupos de trabajo	5	3	15	15	Estable	<p>Los consultores pueden proporcionar soluciones ineficaces:</p> <p>* Si no se seleccionan cuidadosamente,</p> <p>* Si el personal del FIDA no los respalda y coordina con cuidado (sobre todo cuando los consultores no conocen a fondo el FIDA y no tienen experiencia en él).</p>	<p>* Proceso de selección minucioso para elegir a consultores que brinden su apoyo a los aspectos del Plan de Acción que lo necesiten</p> <p>* Determinación de responsabilidades claras en el FIDA sobre quién coordina y respalda a los consultores mientras éstos trabajan en el Plan de Acción</p>
3c	Los conocimientos administrativos para apoyar el desarrollo de las soluciones son insuficientes	Presidentes de los grupos de trabajo	4	3	12	12	Estable	<p>Si los equipos de los grupos de trabajo no cuentan con los recursos cualificados apropiados, los calendarios no se respetarán y la ejecución se demorará. Un diseño y configuración defectuosos pueden dar lugar a soluciones insatisfactorias.</p>	<p>* Se asigna personal con los conocimientos apropiados a los grupos de trabajo</p> <p>* Sistema de garantía de la calidad para evaluar los posibles déficit de conocimientos y las estrategias para subsanarlos</p>
					211	225			