

Signatura: EB 2007/92/R.10/Rev.1  
Tema: 8  
Fecha: 12 diciembre 2007  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Dar a la población rural  
pobre la oportunidad  
de salir de la pobreza

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

Junta Ejecutiva — 92º período de sesiones  
Roma, 11 a 13 de diciembre de 2007

---

Para **información**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

El presente 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 a los funcionarios del FIDA que se indican 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](mailto:g.olsson@ifad.org)

### **Edward Heinemann**

Gerente de Programas, Plan de Acción

Tel.: (+39) 06 5459 2398

Correo electrónico: [e.heinemann@ifad.org](mailto:e.heinemann@ifad.org)

Las peticiones de información relativas al 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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Panorama general del Plan de Acción</b>	<b>1</b>
<b>III. Aprendizaje práctico</b>	<b>3</b>
<b>IV. Reformulación de las disposiciones institucionales</b>	<b>5</b>
<b>V. Examen de las entregas</b>	<b>6</b>
<b>VI. Gastos efectuados hasta la fecha</b>	<b>15</b>
<b>VII. Desafíos y oportunidades</b>	<b>15</b>
<b>Anexos</b>	
<b>I. Principales entregas del Plan de Acción</b>	<b>18</b>
<b>II. Gastos efectuados hasta la fecha</b>	<b>19</b>

## **Abreviaturas y siglas**

EGPA	equipo de gestión del Plan de Acción
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
GPP	gerente del programa en el país
DFID	Ministerio para el Desarrollo Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
EI	evaluación externa independiente (del FIDA)
TRC	Comité de Examen Técnico
FCE	factor clave del éxito

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

## **I. Introducción**

1. En su 86° 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 (el "Plan de Acción"). El objetivo de este plan consiste en proporcionar la base para aplicar la respuesta de la dirección del Fondo a la evaluación externa independiente (EEI)<sup>1</sup> y —como indica su nombre— un marco para realizar los cambios y la renovación que se necesitan a fin de mejorar la eficacia de la institución en términos de desarrollo y su impacto. Como se explicó al Consejo de Gobernadores en febrero del año siguiente (documento GC 29/L.4), el Plan de Acción habría de ser "el principal instrumento de cambio interno en el FIDA durante el período de la Séptima Reposición". En abril de 2006 se presentó a la Junta Ejecutiva otro documento (EB 2006/87/R.2) en el que se elaboraron diversas cuestiones clave planteadas durante el debate que la Junta había celebrado en diciembre de 2005.
2. Al aprobar el Plan de Acción, la Junta Ejecutiva pidió a la dirección no sólo que le proporcionase información actualizada a ese respecto en todos sus períodos de sesiones, sino también que en diciembre de cada año presentase un informe sobre la marcha de la aplicación del plan. En este documento figura el segundo informe sobre la aplicación del plan que además constituye el informe final (el informe anterior se presentó en diciembre de 2006); anteriormente se habían presentado informes orales a la Junta Ejecutiva en sus períodos de sesiones de abril y septiembre de 2007.
3. Puesto que éste es el último informe previsto para su presentación a la Junta Ejecutiva, su finalidad no es únicamente presentar un examen de los progresos realizados desde septiembre de 2007, sino también un panorama general más amplio de los progresos realizados en el marco del Plan de Acción desde su puesta en marcha a comienzos de 2006. El mensaje principal consiste en indicar que el plan va por buen camino: la mayor parte de los productos acordados se han entregado y ya están transformando la manera de funcionar del FIDA. Actualmente, se hace hincapié en incorporar los sistemas e instrumentos establecidos y en seguir impulsando el cambio.

## **II. Panorama general del Plan de Acción**

### **Objetivo y esferas de atención prioritaria**

4. El objetivo primordial del Plan de Acción consiste en aumentar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo centrándose en tres dimensiones esenciales de su desempeño: la pertinencia, la eficacia y la eficiencia.
5. En el documento del Plan de Acción, presentado en diciembre de 2005 (EB 2005/86/R.2/Rev.2), se definieron más de 40 entregas —11 de ellas para su presentación a la Junta Ejecutiva— en tres amplias esferas de actividad: fortalecimiento de la planificación y orientación estratégicas del FIDA; mejoramiento de la calidad y el impacto de los proyectos, y mejoramiento de la gestión de los conocimientos y la capacidad de promover la innovación. Se determinó que una cuarta esfera —fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos— era fundamental para avanzar en las otras tres esferas y, por consiguiente, también se la definió como objetivo para la adopción de medidas.

---

<sup>1</sup> El informe de la EEI del FIDA se publicó en septiembre de 2005.

6. Las entregas del Plan de Acción se programaron para su preparación, aprobación y, en gran medida, ejecución durante 2006 y 2007. Se estableció que en 2008 los cambios y las reformas se consolidarían e incorporarían a las funciones principales.

### **Gestión orientada a los resultados de desarrollo**

7. En consonancia con el compromiso asumido en relación con el programa de París sobre la "eficacia de la ayuda"<sup>2</sup> el FIDA ha adoptado un enfoque basado en la gestión orientada a los resultados de desarrollo tanto en sus proyectos, y los correspondientes programas en los países, como en la propia institución. La incorporación efectiva de este enfoque es fundamental para aplicar el Plan de Acción y, de hecho, es un factor decisivo para que culmine con éxito.
8. El programa del FIDA en materia de gestión orientada a los resultados de desarrollo se centra principalmente en el establecimiento de sistemas e instrumentos coherentes e interrelacionados para la planificación, el seguimiento y la evaluación de los resultados. Este enfoque se basa en una serie de principios esenciales:
- Los objetivos estratégicos del Fondo deben definirse y formularse con claridad.
  - Todos los sistemas y procesos, así como la utilización de los recursos, (humanos y financieros) deben centrarse y orientarse hacia el logro de esos objetivos estratégicos.
  - Todos los sistemas y procesos, así como la utilización de los recursos, deben administrarse de una manera que asegure su coherencia y alineación recíprocas.
  - Los progresos en el logro de los objetivos estratégicos deben ser objeto de un seguimiento dinámico, y la información resultante debe utilizarse en la adopción de decisiones y en el proceso de aprendizaje.
9. Todos los productos del Plan de Acción responden a estos principios y contribuyen a implantarlos en toda la institución. Por consiguiente, en el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) (véanse los párrafos 25 y 26 del presente documento) se formulan los objetivos estratégicos; en el marco de medición de resultados (párrafos 31 a 33) se proporciona un mecanismo para llevar a cabo un seguimiento de los progresos en su realización, y todas las demás entregas (sección V), que se centran en el logro de los objetivos estratégicos del Fondo, son plenamente compatibles y están alineadas con estos objetivos.
10. En general, tal vez el logro más importante del Plan de Acción consista en la manera en que ha promovido la alineación de las entregas con los objetivos estratégicos, garantizado la coherencia entre dichas entregas y contribuido al seguimiento de los progresos realizados. Este plan es una contribución importante a la incorporación de la gestión orientada a los resultados de desarrollo tanto en los países como en la institución y proporciona al menos una parte de la base necesaria para asegurar la sostenibilidad de estos resultados.

### **Estrecha colaboración con la Junta Ejecutiva**

11. Durante todo el período de aplicación del Plan de Acción, la dirección y la Junta Ejecutiva han colaborado estrechamente y el apoyo prestado por la Junta a la dirección ha sido importante para el éxito del plan. La Junta celebró ocho seminarios oficiosos para analizar versiones preliminares de las definiciones de las entregas.<sup>3</sup> En todos los casos tanto las ideas expresadas por los participantes como las observaciones recibidas se incorporaron en las versiones finales.

<sup>2</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/Comité de Asistencia para el Desarrollo: *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo* (París, 2005).

<sup>3</sup> En los seminarios se abordó la política de focalización, el Marco Estratégico, la estrategia de gestión de los conocimientos, la estrategia de innovación (dos seminarios), el marco de resultados, el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno y el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.

12. De una manera más general, la participación temprana de la Junta Ejecutiva en la preparación de las entregas permitió lograr un consenso entre la dirección y la Junta acerca de la orientación general de las mismas. Dicha participación contribuyó a mejorar la calidad de las entregas mediante las aportaciones de expertos externos y el conocimiento de opiniones bien fundamentadas; permitió que la Junta estuviera informada de la función de las entregas dentro del programa más amplio de gestión orientada a los resultados de desarrollo, y contribuyó a establecer una valiosa relación de colaboración y confianza entre la dirección y la Junta. La dirección asigna suma importancia a esa interacción y tiene el propósito de mantenerla en el futuro como método de trabajo para elaborar los documentos estratégicos institucionales. Es posible intensificar la participación de los Directores Ejecutivos facilitando la realización de visitas sobre el terreno a proyectos apoyados por el FIDA y organizando talleres de orientación inicial para los nuevos Directores.

### **Gestión de los riesgos**

13. Si bien la gestión de los riesgos no se abordó expresamente en el documento publicado en diciembre de 2005, desde el comienzo de la fase de aplicación se reconoció la necesidad de determinar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con la aplicación del plan, y en abril de 2006 se elaboró un registro de los riesgos. Desde entonces el registro ha sido objeto de revisión periódica y se actualizará antes del presente período de sesiones de la Junta Ejecutiva y de su incorporación a la matriz de gestión de los riesgos institucionales. El análisis de los riesgos permitió determinar medidas encaminadas a mitigarlos, que abarcaron el fortalecimiento de los grupos de trabajo en lo que respecta a los recursos tanto financieros como humanos: un ejemplo claro de ello es el programa relativo a los recursos humanos y la cultura institucional (párrafos 35 a 38). De una manera más general, el análisis de los riesgos pertinentes y su posible impacto en otras entregas fue uno de los principales motivos que condujeron a la introducción de ajustes en las disposiciones institucionales relativas al Plan de Acción (sección IV) y al establecimiento, en marzo de 2007, de un subgrupo de recursos humanos para esa tarea dotado de más recursos financieros.

## **III. Aprendizaje práctico**

14. Durante la aplicación del Plan de Acción, la dirección del FIDA adoptó un enfoque dinámico del aprendizaje. Evaluó periódicamente la experiencia en la ejecución, incorporó las enseñanzas aprendidas y, cuando fue necesario, introdujo ajustes en las disposiciones institucionales y en las definiciones de las entregas.
15. A comienzos de 2007, la dirección realizó una revisión importante de la experiencia adquirida en la aplicación del Plan de Acción. Llegó a la conclusión de que, si bien durante 2006 se habían hecho progresos considerables en la realización de las entregas, era necesario incorporar diversas enseñanzas importantes, como las seis enseñanzas conexas que se indican a continuación:
- **Cuestiones relativas a la mejora de la gestión de los recursos humanos.** En el documento original del Plan de Acción se indicaba que el FIDA debía introducir reformas en materia de recursos humanos para cumplir las recomendaciones de los grupos de trabajo. Los rápidos progresos registrados en la aplicación de otros aspectos del plan durante 2006 indicaron que era preciso imprimir un ritmo más rápido e intenso que el previsto inicialmente a la adopción de medidas relativas a la gestión de los recursos humanos. Se comprobó que, para abordar estas cuestiones, era necesario adoptar un enfoque que abarcara a toda la institución a fin de obtener más resultados en menos tiempo.

- **Cultura institucional.** Un requisito previo para la asimilación y sostenibilidad del cambio es el establecimiento de una cultura institucional que facilite esa evolución. Se reconoció cada vez más que el FIDA no sólo debía definir esa cultura institucional que le permitiese alcanzar sus metas y prioridades estratégicas, sino que también tenía que adoptar medidas activas para la creación de esa cultura.
  - **Comunicación.** Durante 2006 las actividades en materia de comunicación se centraron principalmente en el suministro a la Junta Ejecutiva de toda la información relativa a los progresos logrados en el marco del Plan de Acción. Se reconoció que era preciso prestar más atención a la comunicación interna y garantizar que todo el personal comprendiese los resultados que se pretendían lograr mediante el Plan de Acción, que creyera en él y que apoyara activamente los cambios que se estaban introduciendo.
  - **Liderazgo en los países.** La atención inicial en un nuevo modelo operativo se dirigió expresamente a los procesos operacionales del FIDA. Sin embargo, la actuación del Fondo en los países responde cada vez más al principio del liderazgo en los países, y se ha reconocido la necesidad de centrarse en los medios que el FIDA podría utilizar para responder mejor a esta nueva realidad. El elemento esencial consistió en ensayar nuevas formas de actuación en los países para que el Fondo pudiera contribuir de una manera dinámica tanto a los programas complementarios de eficacia de la ayuda (incorporando elementos como las estrategias de asistencia conjunta, los enfoques sectoriales, etc.) como a la reforma de las Naciones Unidas (“Una ONU”).
  - **Puesta en práctica del Plan de Acción.** La aprobación de las entregas no supone la conclusión sino el comienzo del Plan de Acción. Un desafío fundamental en 2007 consistió en asegurar la puesta en práctica de las entregas, en particular las que se refieren a la actuación del FIDA en los países. A tal efecto fue necesario el compromiso del personal directivo y la capacidad de experimentación del personal; el desplazamiento de la atención de Roma al terreno y de la documentación a la acción, y el ensayo de una variedad de iniciativas para mejorar la gestión de los programas en los países, la supervisión de los proyectos, el establecimiento de asociaciones, la innovación y la gestión de los conocimientos.
  - **Participación del equipo directivo superior.** Cuando en la segunda mitad de 2006 entró en funciones el nuevo equipo directivo superior del FIDA se reconoció que el éxito del Plan de Acción dependía del grado de identificación individual y colectiva de los miembros del equipo con el plan. Por una parte, era necesario que impulsasen activamente la ejecución del plan y promoviesen las entregas y su realización, por otra parte, debían desempeñar un papel importante para fomentar la participación del personal en un diálogo abierto y transparente sobre lo que significaba el plan para ellos.
16. En respuesta a estas enseñanzas, en marzo de 2007 se introdujo una serie de modificaciones esenciales tanto en el Plan de Acción como en las disposiciones institucionales para su aplicación. Las actuales disposiciones se describen en la sección IV.



#### IV. Reformulación de las disposiciones institucionales

17. Después de la revisión efectuada a comienzos de 2007, se reformularon las disposiciones institucionales relativas al Plan de Acción. Actualmente, siguen vigentes los elementos fundamentales de esas disposiciones:
18. Se remodeló el **equipo de gestión del Plan de Acción** (EGPA) para asegurar la participación del equipo directivo superior. En 2007 el EGPA, encabezado por la Directora Ejecutiva del Plan de Acción, Gunilla Olsson, estuvo integrado por Matthew Wyatt, Jessie Mabutas y Kevin Cleaver (respectivamente los Presidentes Adjuntos encargados de los departamentos de Asuntos Externos, Finanzas y Administración, y Administración de Programas) y Gary Howe, Director Superior de Planificación Estratégica, Presupuesto y Gestión de Recursos. Para abordar determinadas cuestiones se contó, cuando fue necesario, con la participación de los directores de los subgrupos establecidos por los tres grupos de trabajo más amplios. Durante 2007 el EGPA celebró reuniones semanales a fin de:
  - proporcionar orientaciones estratégicas y supervisar la labor de los grupos de trabajo en el proceso de preparación de las entregas;
  - promover la compatibilidad y la coherencia entre las distintas entregas;
  - examinar, aprobar y, sobre todo, promover las entregas, y
  - llevar acabo un seguimiento de la ejecución de las entregas del Plan de Acción y evaluar su impacto.
19. Se remodelaron los **grupos de trabajo** para adaptarlos a la realización de las tareas pendientes y a las nuevas prioridades del Plan de Acción. Actualmente, cada grupo de trabajo está integrado por varios subgrupos dedicados a temas específicos y conexos. Para lograr un máximo de eficiencia y flexibilidad, se han establecido límites con respecto a la duración, el alcance y la participación. Tan pronto como es viable, las responsabilidades y/o actividades de los grupos de trabajo se transfieren a las correspondientes funciones principales. De hecho, algunos subgrupos (por ejemplo, los dedicados al Marco Estratégico o al proceso normativo) ya han concluido su labor.
20. Cada grupo de trabajo está dirigido por un miembro del EGPA para garantizar el apoyo de la dirección en la realización de las entregas. Todos cuentan con el apoyo de miembros seleccionados de los distintos departamentos y de la secretaría del Plan de Acción, cuya función específica ha consistido en garantizar la compatibilidad y la coherencia. Todos los directores de los grupos de trabajo administran el presupuesto asignado a las actividades que corresponden al ámbito de su grupo y, por consiguiente, son responsables de la gestión y el seguimiento de la utilización de los recursos del Plan de Acción. Un número considerable de personal de todos los niveles ha participado directamente en los grupos de trabajo o bien en grupos de discusión, en consultas y en la realización de estudios.
21. Los tres grupos de trabajo que se indican a continuación han sido remodelados:
  - **Eficacia institucional y gestión de los recursos humanos**, con subgrupos dedicados a: i) el marco de medición de resultados del FIDA; ii) el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo; iii) la alineación de los recursos humanos y financieros, y iv) el cambio de la cultura institucional.
  - **Actuación en los países**, con subgrupos dedicados a: i) actuación en los países mediante el nuevo modelo operativo del FIDA; ii) participación en la reforma de las Naciones Unidas y en los programas de eficacia de la ayuda, y iii) mejora de los sistemas internos del FIDA sobre mejora/garantía de la calidad.

- **Gestión de los conocimientos e innovación**, con subgrupos dedicados a la preparación de: i) la estrategia de gestión de los conocimientos, y ii) la estrategia de innovación.
22. También se remodeló la **secretaría del Plan de Acción**, que en 2007 ha desempeñado una función esencial para garantizar las entregas de los productos del plan. La secretaría está encabezada por la Directora Ejecutiva del Plan de Acción, que depende del Presidente y es responsable de la aplicación general del plan. El personal de la secretaría participa activamente en los grupos de trabajo, se encarga de llevar a cabo un seguimiento estrecho de las actividades y de presentar informes periódicos sobre los progresos realizados en la entrega de los productos y su ulterior aplicación, además de prestar el apoyo necesario al EGPA. Actualmente, la secretaría está integrada por dos miembros (Monica Bugghi y Edward Heinemann), además de la Directora Ejecutiva. Otro miembro (Richard Aiello) se ha trasladado a la Oficina de Recursos Humanos para contribuir a mejorar la eficacia del programa de cambio en ese sector.

## V. Examen de las entregas

23. El Plan de Acción va por buen camino. Ya se han completado 27 entregas, de las cuales 11 han sido aprobadas por la Junta Ejecutiva. Únicamente quedan por aprobar por la Junta Ejecutiva tres entregas, que se presentarán a la Junta en el período de sesiones de diciembre de 2007. Se prevé que otras seis se completen antes de que concluya 2007 y todas las restantes, a comienzos de 2008. La mayoría de las entregas corresponden a la esfera de la gestión y alineación de los recursos humanos; se trata de las entregas adicionales que la dirección consideró necesario introducir mientras se estaba aplicando el Plan de Acción.
24. A medida que se han ido aprobando las entregas se ha hecho más hincapié en la incorporación de estos sistemas e instrumentos en los procesos operativos básicos del Fondo. También a este respecto se han hecho progresos y los grupos de entregas ya han comenzado a determinar, tanto por separado como en forma conjunta y complementaria, los procesos operativos y los sistemas del Fondo y, por consiguiente, sus actividades en los países. En los párrafos siguientes se resumen las principales entregas completadas durante la aplicación del plan y su impacto hasta el momento.

### **Eficacia institucional y gestión de los recursos humanos**

25. **Marco Estratégico del FIDA (2007-2010).** El Marco Estratégico se elaboró durante 2006 y la Junta Ejecutiva lo aprobó en diciembre de ese año (documento EB 2006/89/R.2/Rev.1). En él se indica de qué manera el FIDA puede cumplir mejor su mandato y aprovechar los instrumentos de que dispone para aumentar al máximo su contribución a la reducción de la pobreza rural. Se reconocen los cambios registrados tanto en la situación de la pobreza en el mundo como en la arquitectura internacional del desarrollo —con especial hincapié en el programa de París sobre la eficacia de la ayuda—, y su contenido responde a esta evolución. Se

determina la ventaja comparativa del FIDA y se define la jerarquía de objetivos de desarrollo del Fondo<sup>4</sup>, así como sus principios claves de actuación<sup>5</sup> y sus esferas temáticas de actividades. También se explica cuál ha de ser la gestión y organización del FIDA para que pueda lograr los objetivos de desarrollo definidos.<sup>6</sup>

26. Todas las entregas formuladas con posterioridad a la aprobación del Marco Estratégico se ajustan a su contenido. Por ejemplo, en él se fijaron las prioridades estratégicas relativas a los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados, el proceso de diseño de los proyectos, los sistemas de mejora/garantía de la calidad, y las directrices en materia de supervisión. El Marco Estratégico también ha contribuido a determinar las estrategias en materia de gestión de los conocimientos e innovación. La jerarquía de objetivos de desarrollo ha sido el punto de partida para elaborar el marco de resultados del FIDA. También ha sido el punto de partida para elaborar el programa de gestión orientada a los resultados de desarrollo del Fondo y ha contribuido a la fijación de prioridades en los procesos presupuestarios, en particular las prioridades estratégicas relativas a la preparación de un programa de trabajo basado en los resultados y el actual proceso de alineación de los recursos humanos.
27. **Proceso normativo.** En respuesta a las preocupaciones expresadas en la EEI en el sentido de que el FIDA tenía pocas políticas operativas o sectoriales y sus actividades normativas no habían respondido a la evolución del programa estratégico, se introdujo un nuevo proceso de elaboración, aplicación y vigilancia del cumplimiento de las políticas del Fondo. Este proceso abarca una amplia variedad de políticas institucionales cuya función consiste en orientar la participación y las operaciones del FIDA hacia el logro de los objetivos definidos en el Marco Estratégico. El proceso se centra particularmente en las políticas relativas a esferas de inversión sectoriales y cuestiones temáticas que revisten importancia para el Fondo, pero también se aplicará a las políticas relativas a las funciones básicas del FIDA. El proceso ya se ha puesto a prueba parcialmente mediante la reciente elaboración de documentos normativos y estratégicos (focalización, gestión de los conocimientos e innovación), y en la actualidad se está utilizando para elaborar una política de acceso a la tierra y seguridad en su tenencia.
28. En el proceso normativo se reconoce la importancia de llevar a cabo un seguimiento del cumplimiento y una evaluación del impacto de las políticas de FIDA. Se ha establecido un marco para la vigilancia del cumplimiento de políticas esenciales en los programas y proyectos en los países, con arreglo a los requisitos establecidos en los COSOP basados en los resultados (párrafos 39 y 40), en los sistemas de mejora/garantía de la calidad (párrafos 44 a 49) y en las directrices en materia de supervisión (párrafos 51 y 52), mientras que el impacto de las políticas se evalúa mediante el marco de medición de los resultados (párrafos 31 a 33).
29. **Política de focalización del FIDA.** En el Marco Estratégico se destaca la importancia de la focalización, que es uno de los cinco principios de actuación del FIDA y, como tal, debe reflejarse en todas sus actividades. En la política de focalización, aprobada en septiembre de 2006 (documento EB 2006/88/R.2/Rev.1), se establece una interpretación común del significado de la focalización en el FIDA.

<sup>4</sup> Los objetivos estratégicos del FIDA consisten en "lograr que las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales tengan un acceso mejor y más sostenible a los elementos que se indican a continuación y dispongan de los conocimientos prácticos y la capacidad de organización que necesitan para aprovecharlos: recursos naturales (tierras y agua), tecnologías agrícolas mejoradas y servicios de producción eficientes, una amplia variedad de servicios financieros, mercados transparentes y competitivos de insumos y productos agrícolas, oportunidades de empleo y creación de empresas rurales fuera del sector agrícola, y procesos locales y nacionales de formulación de políticas y programación".

<sup>5</sup> Los principios de actuación del FIDA son los siguientes: "selectividad y orientación, focalización, empoderamiento de la población rural pobre, innovación y ampliación de escala, asociaciones eficaces y sostenibilidad".

<sup>6</sup> En el documento del Plan de Acción (documento EB 2005/86/R.2/Rev.1), publicado en diciembre de 2005, se indicaba que la dirección prepararía un plan a medio plazo para el Fondo. La necesidad de elaborar dicho plan se ha reexaminado a la luz del Marco Estratégico amplio (apoyado por el marco de medición de resultados y complementado por una variedad de documentos normativos) y se ha acordado con la Junta Ejecutiva suprimir esta entrega.

Teniendo presente cuál es el grupo-objetivo del Fondo —la población rural que vive en condiciones de pobreza y de inseguridad alimentaria—, en esta política se indica que el FIDA debe llegar “a los sectores de la población que viven en condiciones de pobreza extrema y que pueden beneficiarse de la facilitación del acceso a los activos y el aumento de las oportunidades para dedicarse a la producción agrícola y llevar a cabo actividades generadoras de ingresos”. En la práctica, este grupo varía considerablemente según las condiciones locales. Abarca a las personas cuyos medios económicos de vida dependen de la producción de cultivos, la ganadería, la pesca, la recolección de productos forestales, la elaboración de productos agrícolas y el pequeño comercio. Se hace particular hincapié en las mujeres, no sólo porque tienen menos acceso que los hombres a los activos y servicios y menos posibilidades de hacer oír su voz cuando se adoptan decisiones de interés público, sino también porque concentrándose en las mujeres rurales es posible lograr un impacto considerable en materia de crecimiento, reducción de la pobreza y seguridad alimentaria familiar. En algunas regiones, los pueblos indígenas y las minorías étnicas representan una parte importante del grupo-objetivo del FIDA.

30. En esta política también se describen los principios generales por los que ha de guiarse el FIDA para determinar y llegar al grupo-objetivo, así como los métodos y medios pertinentes. También se presenta un panorama general sobre la manera de abordar la focalización en el contexto de los instrumentos operativos del Fondo. Los criterios de focalización del FIDA se basan cada vez más en los programas de estrategia de reducción de la pobreza y en las ideas de los propios gobiernos acerca de la pobreza rural; al mismo tiempo, la experiencia del FIDA en la focalización de los pobres de las zonas rurales es un elemento importante en el diálogo sobre políticas con los gobiernos de sus Estados Miembros. Para prestar asistencia al personal en la aplicación efectiva de esta política, se han elaborado directrices relativas al análisis de la pobreza y de los medios de vida.
31. **Marco de medición de los resultados.** Cuando aprobó el Marco Estratégico, la Junta Ejecutiva pidió a la dirección que en septiembre de 2007 presentara un marco de medición de resultados que le permitiera llevar a cabo un seguimiento de los progresos logrados por el Fondo en la consecución de la jerarquía de objetivos de desarrollo, que representa un elemento central del Marco Estratégico.
32. Mediante el marco de medición de resultados, aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007 (documento EB 2007/91/R.2), la dirección podrá presentar informes sobre los progresos realizados en: i) el logro de las metas y objetivos definidos en el Marco Estratégico, y ii) la aplicación coherente de los principios clave de actuación formulados en el Marco Estratégico. Sobre la base de las mejores prácticas aplicadas por instituciones comparables, el marco de medición de los resultados utiliza únicamente seis indicadores para evaluar la calidad, el desempeño y el impacto de los proyectos y los programas en los países del FIDA en el momento de la puesta en marcha, durante la ejecución y una vez completados. De conformidad con la metodología utilizada por la Oficina de Evaluación del FIDA y según funciones equiparables de otras organizaciones, se aplicará una escala de seis puntos para evaluar el grado de éxito de los proyectos y programas que reciben apoyo del Fondo en el logro de los resultados medidos por los indicadores. En el presente período de sesiones la dirección informará a la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados en el establecimiento de este marco.
33. El marco de medición de resultados aprovechará, siempre que sea posible, las fuentes de datos existentes; y, a este respecto, el subgrupo ya ha hecho algunos progresos en la asignación de calificaciones numéricas a cada uno de los seis indicadores. Se ha introducido un nuevo instrumento de presentación de informes, que consiste en un estudio del asociado/cliente<sup>7</sup> y para el cual ya se ha preparado

<sup>7</sup> El estudio del asociado/cliente también contribuirá al cumplimiento del compromiso del FIDA en materia de mutua responsabilidad, como indicador de los progresos realizados en la aplicación del programa de París sobre la eficacia de la ayuda.

un cuestionario y un marco metodológico. Se prevé que el estudio se enviará cada año a un subconjunto de asociados clave del FIDA en todos los países miembros en los que el Fondo esté aplicando un COSOP, y que antes del final de 2007 se aplicará con carácter experimental. El marco de medición de resultados se aplicará plenamente en 2008. Las conclusiones que se deriven de su aplicación se incluirán en el informe sobre los resultados de la cartera (y se tendrán en cuenta en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo) con miras a presentarlo a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008.<sup>8</sup>

34. **Planificación, presupuestación y presentación de informes.** Durante la primera parte de 2007, la dirección formuló las prioridades estratégicas relativas a un programa de trabajo basado en los resultados, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y el presupuesto del FIDA y de la Oficina de Evaluación para 2008, así como la estructura y el contenido del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. En septiembre de 2007, la Junta Ejecutiva analizó el primero de esos documentos, mientras que el otro se presentó en un seminario oficioso para los Directores Ejecutivos. En el presente período de sesiones la dirección presentará a la Junta estos dos documentos, que son elementos importantes para configurar el programa de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA.
35. **Gestión y alineación de los recursos humanos.** A comienzos de 2007, cuando la dirección examinó los progresos realizados en el marco del Plan de Acción, se reconoció que en el tratamiento de las cuestiones relativas a los recursos humanos no se había avanzado tanto como en otras esferas abarcadas por el plan. Se estableció un nuevo subgrupo y se elaboró un programa estratégico para reforzar la gestión de estos recursos y su alineación con las prioridades institucionales. Sobre esa base, durante el segundo trimestre de 2007 se definió un nuevo conjunto ambicioso de entregas.
36. A partir de ese programa se ha formulado un marco estratégico de recursos humanos del FIDA centrado en seis objetivos: reforzar la gestión de los recursos humanos; fortalecer la capacidad de la función de recursos humanos; apoyar y consolidar los valores fundamentales del FIDA; crear y gestionar una plantilla de personal muy eficiente; alinear las mediciones e incentivos establecidos en la esfera de los recursos humanos con las prioridades institucionales, y llevar a cabo una gestión de la eficacia. El subgrupo sobre los recursos humanos ha concluido su labor y sus responsabilidades se han traspasado a las funciones principales de la Oficina de Recursos Humanos (otro subgrupo aún está trabajando sobre cuestiones relacionadas con el cambio de la cultura institucional [párrafo 38]). Un comité de gestión estratégica de los recursos humanos, dirigido por el Presidente, se encargará de elaborar un marco central de gestión institucional para alinear los recursos humanos con los objetivos de eficacia institucional y eficacia en términos de desarrollo. El comité se reunió por primera vez en septiembre y celebrará al menos una reunión trimestral.
37. Ya se ha iniciado la labor de fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos, creación y gestión de una plantilla de personal muy eficiente y fortalecimiento de la capacidad de la propia función de recursos humanos. Se ha puesto en marcha el proceso de contratación de un nuevo director de recursos humanos; entre tanto se ha designado un director interino. Sobre la base de la experiencia adquirida en situaciones similares registradas en instituciones comparables, el director interino presta asistencia para determinar deficiencias, debilidades, esferas en las que es necesario reforzar los conocimientos prácticos, y políticas y prácticas que han de elaborarse o revisarse para prestar más apoyo a la consecución de los objetivos de

<sup>8</sup> A petición de la Junta Ejecutiva, los datos correspondientes al indicador que mide el impacto de los programas se desglosarán en sus elementos constituyentes (aumento de los ingresos, mejora de la seguridad alimentaria y empoderamiento de la población rural pobre) y, a la luz de esa información, se revisará el indicador relativo a la contribución del FIDA a la eficacia de la ayuda.

recursos humanos. Hasta el momento se han logrado resultados concretos en las esferas siguientes: realización de un curso de orientación inicial para el personal nuevo; fortalecimiento de los conocimientos prácticos del personal directivo de nivel medio, y evaluación de los niveles de competencia en materia de gestión mediante un proceso mejorado de examen de la actuación profesional (con inclusión de evaluaciones de la competencia basadas en la web y exámenes de la actuación profesional de "360 grados"). En consonancia con el compromiso del personal directivo superior de aplicar las prácticas más idóneas, todo el personal directivo del FIDA (tanto superior como de nivel medio) está siendo objeto de esta evaluación de sus competencias profesionales. Por último, se ha triplicado el presupuesto para impartir capacitación a todo el personal en 2008, lo cual confirma el compromiso de cumplir el programa en materia de recursos humanos.

38. **Cultura institucional.** La creación de una cultura institucional favorable es fundamental para impulsar el cambio en el Fondo. La dirección ha adoptado medidas para definir una cultura que facilite el logro de los objetivos estratégicos del FIDA. En una primera etapa, mediante un proceso participativo que abarcó al personal de todos los niveles, se determinaron cuatro valores fundamentales y los correspondientes comportamientos: atención prioritaria a los resultados, integridad, profesionalidad y respeto. Estos valores constituyen los principios y las normas que a partir de ahora han de regir la actuación de la dirección y el personal en todos los aspectos de su labor y que, como tales, son la base de todo proceso de adopción de decisiones y representan el fundamento del marco de rendición de cuentas establecido para la dirección y el personal. Después de la presentación oficial de los valores fundamentales del FIDA en septiembre, el subgrupo dedicado al cambio de la cultura institucional ha trabajado estrechamente con el personal del FIDA para examinar los procesos y procedimientos operativos y en materia de recursos humanos a fin de asegurar su adecuación a los valores fundamentales; elaborar programas específicos de capacitación para lograr que esos valores se comprendan y apliquen correctamente, y determinar un sistema de seguimiento e incentivos (en los exámenes de la actuación profesional de "360 grados" se incluirán preguntas específicas sobre la aplicación de los valores por el personal directivo).

#### **Actuación en los países**

39. **Programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados.** La Junta Ejecutiva aprobó en septiembre de 2006 un marco revisado para los COSOP basados en los resultados (documento EB 2006/88/R.4). Se prepararon y distribuyeron directrices para elaborar esos programas y se impartió capacitación al personal para su aplicación. En los COSOP basados en los resultados se define un programa coherente en los países, que el FIDA comparte con el país de que se trate. La finalidad es lograr un número limitado de objetivos derivados del Marco Estratégico, que estén en consonancia con el marco normativo nacional de reducción de la pobreza rural y contribuyan a reforzarlo. Los COSOP basados en los resultados abarcan un marco de medición de los resultados en los países, con indicadores que puedan ser objeto de seguimiento, y la obligación de presentar informes periódicos sobre los progresos realizados. Hasta el momento se han preparado 10 COSOP, incluidos los que la Junta Ejecutiva aprobó en su período de sesiones de septiembre de 2007.
40. Las evaluaciones iniciales indican que los nuevos COSOP basados en los resultados son de mejor calidad que los anteriores. Estos programas han impulsado la mejora de los resultados y el impacto de la cartera de proyectos en curso, así como la determinación de nuevas oportunidades de inversión; han promovido un enfoque de programa en el país que facilita las sinergias entre todos los proyectos, las asociaciones y los procesos de diálogo sobre políticas; han promovido la alineación con las prioridades de los países y los objetivos estratégicos del FIDA, y han promovido la identificación de los países con la estrategia mediante el procedimiento de elaboración formalizado.

### **Reforzar la calidad de los proyectos desde las etapas iniciales**

41. A fin de lograr el objetivo de reforzar la calidad de los proyectos apoyados por el FIDA desde las etapas iniciales, las actividades se han centrado en perfeccionar tanto el proceso mismo de diseño de los proyectos como los procesos de mejora y evaluación de la calidad del diseño. Para contribuir a aumentar la calidad en las etapas iniciales se han elaborado nuevas directrices sobre el diseño de proyectos y se ha establecido un nuevo proceso de mejora de la calidad y un sistema de garantía de la calidad.
42. **Directrices para el diseño de proyectos.** Ha concluido la elaboración de nuevas directrices, que se prevé publicar a comienzos de 2008. Mediante estas directrices, el FIDA podrá responder con eficacia a los compromisos contraídos en el marco de la *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo*; garantizar que los proyectos que cuenten con el apoyo del FIDA estén alineados con sus prioridades estratégicas y objetivos de desarrollo, y, en particular, disponer de un medio eficaz en función de los costos para mejorar la calidad de los proyectos en las etapas iniciales.
43. Las directrices se centran tanto en el proceso de elaboración de los proyectos como en el contenido previsto de los documentos pertinentes. Su finalidad consiste en garantizar la colaboración y la responsabilidad conjunta del país de que se trate y el FIDA; la armonización con las actividades de otros donantes y la alineación con las políticas y los procedimientos de los gobiernos nacionales en materia de desarrollo, y, en particular, la identificación de los países con el diseño de los proyectos. Con respecto al contenido, las directrices se centran en normas de calidad claras y explícitas, denominadas "factores clave de éxito" (FCE), que proporcionan orientación para el diseño de los proyectos.<sup>9</sup> Las directrices se complementan con una serie de notas de aprendizaje o resúmenes informativos sobre esferas temáticas clave, que se han preparado para orientar al personal y los consultores del FIDA que participen en la elaboración de proyectos. Hasta la fecha se han preparado 17 notas de aprendizaje, que se seguirán actualizando.
44. **Mejora de la calidad.** Esta entrega del Plan de Acción abarcaba la elaboración de un proceso de revisión interna reforzado para mejorar la calidad en el diseño de los proyectos. Recientemente se han introducido los siguientes elementos importantes:
  - las seis esferas de los FCE, que satisfacen el principio de la aplicación de "normas de calidad claras y explícitas" y constituyen la base para orientar las actividades en los países, el asesoramiento colegiado, el examen de la gestión y la adopción de decisiones a fin de mejorar y garantizar la calidad de los proyectos;
  - el modelo de evaluación de la madurez del diseño, que es un instrumento de autoevaluación centrado en las seis esferas de los FCE, con sus correspondientes preguntas de orientación. Este modelo debe ser completado por un gerente del programa en el país (GPP) antes de la presentación del proyecto al Comité de Examen Técnico (TRC), y
  - un nuevo TRC integrado por expertos externos para complementar los conocimientos disponibles en el FIDA con los de instituciones asociadas (por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias y el Banco Mundial) y expertos bilaterales e independientes.

<sup>9</sup> Se han determinado seis esferas correspondientes a los FCE: i) pertinencia para los países, compromiso y asociación a nivel local; ii) pobreza, desarrollo social y focalización; iii) alineación de las características del diseño con los objetivos estratégicos, la política de desarrollo rural, los análisis, las enseñanzas extraídas y el marco de resultados del FIDA; iv) mecanismos de ejecución y aspectos institucionales; v) riesgos y sostenibilidad, y vi) innovación, aprendizaje y gestión de los conocimientos.

45. Estos nuevos elementos se han introducido con el propósito de impulsar durante las reuniones del TRC un debate más centrado en cuestiones fundamentales relativas al diseño y al contexto de los países, y aportar asesoramiento muy valioso y sugerencias concretas para introducir mejoras en las etapas posteriores del diseño. Actualmente, el TRC interviene en una etapa más temprana del ciclo de los proyectos, lo cual permite que los GPP y los equipos de los programas en los países aprovechen mejor su asesoramiento. El sistema de garantía de la calidad (que se describe más abajo) proporcionará un mecanismo de control *ex post* para cerciorarse de que se han tenido en cuenta el asesoramiento y las sugerencias relativas a la introducción de mejoras.
46. Entre marzo y septiembre de 2007 el nuevo proceso de mejora de la calidad se ensayó en 21 nuevos diseños de proyectos. El primero de estos proyectos se presentará a la Junta Ejecutiva en el presente período de sesiones.
47. **Garantía de la calidad.** A fin de cumplir el compromiso asumido por la dirección en respuesta a la EEI, se ha elaborado un sistema de garantía de la calidad para el examen de los proyectos. Este sistema se basa en sistemas similares aplicados en organizaciones comparables, pero también aprovecha la propia experiencia del FIDA. Una característica muy importante del sistema consiste en que los proyectos se examinarán **antes**, y no después, de su presentación a la Junta Ejecutiva: de esta manera será el último control interno de la posible calidad y madurez de los proyectos antes de que el FIDA los negocie con los gobiernos y antes de su presentación a la Junta Ejecutiva. Cuando proceda, se rechazarán los proyectos que no satisfagan las normas de calidad del sistema, lo cual supondrá una contribución importante y dinámica a la mejora de la calidad de los proyectos en las etapas iniciales.
48. El sistema de control de la calidad dependerá de la Oficina del Vicepresidente y funcionará con independencia del Departamento de Administración de Programas, que se encarga de la elaboración de los proyectos. Unas tres veces al año, aproximadamente de seis a ocho semanas antes de los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se efectuarán evaluaciones de la calidad de grupos de proyectos. Los exámenes abarcarán entre 10 y 15 proyectos y se prevé que podrán completarse en dos semanas. Las evaluaciones se basarán en las seis esferas de los FCE y se asignarán puntuaciones finales para los proyectos en función de los diferentes FCE. Se prevé que la mayor parte de los proyectos se aprobarán sin condiciones, mientras que un pequeño número de proyectos se aprobará con sujeción a indicaciones relativas a medidas concretas que deban adoptarse durante la ejecución para subsanar defectos de diseño, o serán devueltos para que se introduzcan mejoras en su diseño.
49. En septiembre de 2007 la dirección aprobó el sistema de garantía de la calidad. En octubre se procedió a un ensayo preliminar del sistema, y está previsto aplicarlo con carácter experimental en febrero de 2008 a los proyectos que se presentarán a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de abril de 2008. Si bien esto ha supuesto un retraso con respecto al plazo propuesto inicialmente, la dirección deseaba elaborar el sistema de garantía de la calidad cuando ya se estuviese aplicando plenamente el proceso de mejora de la calidad.
50. **Modelo para la aprobación de proyectos.** A comienzos de 2006 se elaboró un nuevo modelo de informe y recomendación del Presidente, que la Junta Ejecutiva aprobó en su período de sesiones de septiembre de dicho año (documento EB 2006/88/R.5). El nuevo modelo de informe es más corto (se ha reducido de 13 a 5 páginas) y se centra estrictamente en aspectos clave de organización de los proyectos propuestos y cuestiones relacionadas con la reputación del FIDA. Sin embargo, al mismo tiempo los Directores Ejecutivos tienen acceso confidencial a la versión electrónica del texto principal del informe de evaluación *ex ante* y a los



expedientes principales de los documentos de los proyectos, de modo que pueden analizar más a fondo que en el pasado los aspectos operacionales y organizativos de los proyectos propuestos. En septiembre de 2007 la Junta Ejecutiva ya había aprobado 26 informes del Presidente presentados con arreglo al nuevo modelo.

51. **Políticas de supervisión.** El FIDA necesita supervisar los proyectos a los que presta apoyo, para mejorar tanto su ejecución e impacto en el desarrollo como la propia capacidad institucional de extraer sistemáticamente enseñanzas de las actividades sobre el terreno. En febrero de 2006, como primer paso para encomendar al FIDA estas funciones que anteriormente se contrataban con instituciones cooperantes, el Consejo de Gobernadores aprobó una modificación del *Convenio Constitutivo del FIDA* y de las *Políticas y Criterios en Materia de Préstamos*. En diciembre del mismo año, la Junta Ejecutiva aprobó una política de supervisión y apoyo a la ejecución (documento EB 2006/89/R.4/Rev.1), y en octubre de 2007 se publicaron directrices operacionales destinadas a todo el personal pertinente. En septiembre de 2007 empezó a ejecutarse un importante programa de capacitación, y se prevé que al final de este año se habrá impartido capacitación a unos 100 funcionarios. La incorporación de nuevo personal —asesores de la cartera y nuevos GPP— también contribuirá a garantizar la aplicación efectiva de esta política. En septiembre de 2007 la Junta Ejecutiva ya había aprobado la supervisión directa por la dirección del FIDA de 65 proyectos.
52. Las directrices se centran tanto en los aspectos fiduciarios de la supervisión de los proyectos (en particular la administración de los préstamos) como en las funciones de apoyo a la ejecución orientadas a la consecución del impacto. Su finalidad es garantizar que se preste especial atención a: i) las cuestiones que el FIDA haya considerado importantes, como la focalización y el género, la innovación y la gestión de los conocimientos; ii) el cumplimiento de las políticas del FIDA, y iii) el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación tanto para orientar la gestión de los proyectos como para evaluar su impacto. En las directrices se definen nuevos requisitos para la presentación de informes de supervisión, que aportarán datos para su incorporación a los sistemas de presentación de informes sobre desarrollo, tanto de la institución como de las divisiones.
53. **Presencia en los países.** En el documento del Plan de Acción, publicado en diciembre de 2005, la evaluación del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno se incluyó entre las entregas del plan, si bien su realización se encargó posteriormente a la Oficina de Evaluación independiente. En la evaluación que se presentó al Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007 se llegó a la conclusión de que la presencia sobre el terreno era fundamental para mejorar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Se comprobó que el desempeño del Fondo en los países en los que tenía algún tipo de presencia sobre el terreno —ya fuera mediante un oficial de contratación nacional o, en dos casos, de un GPP destacado— era mejor en las cuatro dimensiones evaluadas: apoyo a la ejecución, asociaciones en los países (incluida la participación en el programa para aumentar la eficacia de la ayuda), participación en el diálogo sobre políticas, y gestión de los conocimientos.
54. También en septiembre de 2007 la Junta Ejecutiva pidió a la dirección que en diciembre de este año presentase un plan de actividades relativo a la presencia en los países. Este plan, que se presenta para información, abarca lo siguiente: i) proseguir la ejecución de las 15 iniciativas actuales de presencia en los países integrando su financiación en el proceso presupuestario normal del FIDA; ii) destacar GPP en dos de esos 15 países, la República Unida de Tanzania y Viet Nam (además de los GPP ya destacados en Colombia y Panamá), y iii) aplazar cualquier proyecto experimental con oficinas subregionales.

### **Gestión de los conocimientos e innovación**

55. **Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos.** En el Marco Estratégico se establece un principio de actuación relativo a la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala. La estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos responde a estos objetivos. La estrategia se elaboró durante la última parte de 2006 y principios de 2007, y la Junta Ejecutiva la aprobó en abril de 2007 (documento EB 2007/90/R.4). Su finalidad consiste en dotar al FIDA del marco y los instrumentos necesarios para aumentar la eficacia en términos de desarrollo potenciando el aprendizaje derivado de las actividades de desarrollo y mejorando los sistemas y la capacidad institucional para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos permanentes. La estrategia se basa en las competencias básicas del Fondo, se ha incorporado a los procedimientos de trabajo y guarda relación con los principales productos del Fondo.
56. El Vicepresidente ha asumido, con el apoyo de un grupo básico, la responsabilidad general de supervisar y orientar la aplicación de la estrategia, que avanza a buen ritmo. Ya se han adoptado las medidas siguientes: elaborar una matriz de ejecución en la que se definan los resultados previstos, los objetivos, los indicadores, los medios de verificación, y las funciones y responsabilidades; elaborar directrices para incorporar la gestión de los conocimientos a los COSOP basados en los resultados y al proceso de supervisión; preparar un conjunto de instrumentos para la gestión de los conocimientos; y describir las competencias en materia de gestión de los conocimientos que han de incluirse en los procesos relativos a los recursos humanos, entre ellos, los planes de trabajo individuales. Varias divisiones regionales cuentan con especialistas regionales en comunicación que contribuyen al logro de los objetivos de gestión de los conocimientos. Otras medidas prioritarias pendientes de aplicación abarcan la aplicación práctica de la matriz de ejecución, la puesta en marcha de un plan de comunicación y el inicio de la capacitación del personal.
57. **Estrategia de innovación del FIDA.** En consonancia con el Marco Estratégico y aprovechando la estrecha vinculación con la estrategia de gestión de los conocimientos, durante la primera parte de 2007 se elaboró la estrategia de innovación, que la Junta Ejecutiva aprobó en septiembre de este año (documento EB 2007/91/R.3/Rev.1). La estrategia se ha elaborado para responder a la preocupación expresada en la EEI en el sentido de que, si bien había excelentes ejemplos de innovación en el FIDA, se echaba en falta la aplicación de un enfoque sistemático. El objetivo de la estrategia consiste en garantizar la incorporación sistemática y efectiva de la innovación en las estructuras y los procesos existentes y, por lo tanto, en los programas en los países y los proyectos apoyados por el Fondo. Mediante una serie de actividades se respaldará la innovación durante el ciclo de los proyectos y programas, al igual que en otras iniciativas del FIDA, lo cual abarcará en todos los casos la elaboración de prototipos y la realización de ensayos. Esta estrategia se aplicará en toda la institución. Un pequeño grupo especial —el grupo de servicios de innovación— ha actuado como intermediario para facilitar el acceso de los equipos de los programas en los países a los servicios de innovación. La aplicación de la estrategia se financiará principalmente con cargo a las fuentes de financiación existentes, complementadas con fondos adicionales aportados por la Iniciativa para la integración de innovaciones.<sup>10</sup>
58. De hecho, la innovación ya se está integrando en los procesos operativos básicos del FIDA. En las nuevas directrices para el diseño de proyectos se indica la necesidad de hacer hincapié en la innovación. La innovación es una de las seis esferas de los FCE que apoyan tanto el proceso de mejora de la calidad como el sistema de garantía de la calidad. En las directrices sobre supervisión se establece que durante toda la fase de ejecución de los proyectos se debe hacer hincapié en la

<sup>10</sup> Financiada mediante una contribución complementaria del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte a la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA.

innovación y en la necesidad de que el personal evalúe periódicamente este aspecto de las actividades e informe al respecto. Uno de los seis indicadores del marco de medición de los resultados corresponde a la innovación. Esto permitirá evaluar el grado de eficiencia del FIDA con respecto a la innovación en el diseño de los proyectos tanto durante la ejecución como al final de las actividades.

59. **Portal de la pobreza rural** ([www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)). El portal de la pobreza rural es un instrumento basado en la web para promover el aprendizaje y el intercambio de conocimientos acerca de la reducción de la pobreza rural. Proporciona un sitio web donde los pobres de las zonas rurales, los encargados de elaborar las políticas, los donantes, los institutos de investigación, las ONG y otros asociados para el desarrollo pueden compartir información. Si bien el portal aún se encuentra en los comienzos de su fase de desarrollo, que durará tres años, ya pueden señalarse algunos logros: la publicación de unas 70 páginas sobre países, 40 relatos, 12 relatos sobre aprendizaje y adaptación y 11 páginas temáticas; la instalación y puesta a prueba del equipo informático en el que se establecerá el sitio, y la creación de aplicaciones web para crear vínculos con bases de datos del FIDA y fuentes de datos externas. Se prevé que el portal estará funcionando al final de 2007. Esto significa que no sólo la mayor parte del contenido será accesible, sino que también se habrá establecido la infraestructura. El sistema de gestión de los contenidos se adaptará a las necesidades del portal y se podrá acceder a contenidos incluidos en fuentes de datos del FIDA; se habrán activado las principales funciones y características del portal, y se habrá impartido capacitación al personal de los países y los proyectos, incluido el suministro de los modelos pertinentes.

## VI. Gastos efectuados hasta la fecha

60. En un resumen de los costos correspondientes al Plan de Acción para el período 2006-2007, presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2005, se indicaba una cuantía total de USD 9,5 millones. Hasta la fecha se han gastado USD 3,93 millones (USD 1,34 millones en 2006 y USD 2,59 millones hasta el 16 de octubre de 2007) y se prevén otros gastos hasta el final de este año. En el presente período de sesiones se presenta a la Junta información actualizada sobre los gastos correspondientes al Plan de Acción (véase el anexo II). Algunas de las principales esferas de gastos incurridos hasta la fecha abarcan: diseño y ensayo del proceso de mejora de la calidad; elaboración de directrices y procedimientos detallados sobre supervisión y capacitación en esta esfera; desarrollo del portal de la pobreza rural, y elaboración de la estrategia de innovación.
61. Además de la financiación procedente del FIDA también se han obtenido recursos mediante contribuciones bilaterales. El Proyecto de Fortalecimiento Institucional, financiado por el Ministerio para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido Gran Bretaña e Irlanda del Norte ha aportado un total de 1,07 millones de libras esterlinas (USD 2,0 millones, aproximadamente) para apoyar las actividades del Plan de Acción. El apoyo del DFID se destina concretamente a fortalecer las actividades del FIDA en cuatro aspectos del plan: mejorar la gestión de los recursos humanos; adoptar instrumentos y enfoques que faciliten la gestión orientada a los resultados de desarrollo; mejorar la actuación en los países, en particular como asociado en los procesos de estrategia de reducción de la pobreza de los propios países, y elaborar una política de gestión de los conocimientos.

## VII. Desafíos y oportunidades

62. La aplicación del Plan de Acción ha ido por buen camino. La mayor parte de los productos ya se han entregado o se entregarán próximamente. Los productos pendientes son el sistema de garantía de la calidad, que se prevé aplicar con carácter experimental en febrero de 2008, y la mayor parte de las nuevas entregas relativas a la gestión y alineación de los recursos humanos conforme a lo indicado

por la dirección del FIDA en 2007. Tras la aprobación de las entregas, la responsabilidad de su realización se ha traspasado de grupos de trabajo especiales, de carácter temporal, a dependencias y estructuras principales permanentes y a las actividades cotidianas del Fondo. La participación de un gran número de funcionarios de toda la organización en las actividades del plan facilita este traspaso de competencias.

63. En su conjunto, las entregas del Plan de Acción ya están empezando a transformar la manera de trabajar del FIDA y contribuyendo a que se convierta en una institución centrada en sus objetivos estratégicos; que tiene sistemas e instrumentos alineados con dichos objetivos, los cuales son coherentes y se apoyan mutuamente, y que tiene capacidad para presentar informes sobre los progresos realizados en el logro de esos objetivos. En el Marco Estratégico se definen los objetivos del FIDA; todos los procesos en los países y a nivel de proyectos, todas las políticas y estrategias y, cada vez más, el presupuesto, los recursos humanos y la cultura institucional se centran directamente en el logro de esos objetivos estratégicos. Además, el marco de medición de los resultados y el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo le permiten determinar en qué medida ha logrado esos objetivos e informado al respecto. Sin duda, el Plan de Acción ha desempeñado un papel importante en promover la eficacia institucional del Fondo, y esto tendrá un impacto gradual pero realmente positivo en la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.
64. A pesar de los éxitos muy concretos logrados hasta el momento, aún sigue habiendo riesgos. La experiencia de otras organizaciones indica claramente que muchos procesos de reforma empiezan bien y al final fracasan. Ello suele deberse a factores como la existencia de estructuras institucionales que impiden el establecimiento de nuevas modalidades operativas —por ejemplo, actividades interdepartamentales—, sistemas obsoletos, limitativos, laboriosos o que, en general, no facilitan el logro de los nuevos objetivos; la falta de conocimientos técnicos del personal, que en algunos casos le impiden aplicar los nuevos métodos de trabajo, y el insuficiente apoyo del personal directivo a la nueva visión o su violación de los valores institucionales.
65. El FIDA debe afrontar el desafío de garantizar la sostenibilidad de las medidas de reforma limitando posibles riesgos de retroceso. Esto abarca las siguientes tareas específicas: seguir organizando la transición sin tropiezos desde las estructuras especiales a las funciones principales y las actividades y procesos cotidianos; examinar los sistemas y procesos operativos para modificarlos cuando proceda y apoyarlos mediante las inversiones necesarias en sistemas de tecnología de la información; proseguir la difícil, pero fundamental, labor de mejorar la gestión de los recursos humanos y la alineación de los recursos, tanto humanos como financieros, con las prioridades estratégicas; y fomentar la comunicación con todo el personal para promover la comprensión de los cambios reales que se introduzcan y de la importancia que reviste para el Fondo la aplicación del Plan de Acción. De todas estas tareas se ocupa el equipo directivo superior, el EGPA y la secretaría; también son objeto de atención en el marco de las funciones que se encargan de la gestión de los recursos humanos y de la planificación y presupuestación basadas en los resultados.
66. El otro desafío importante se refiere a la relación entre la eficacia institucional y la eficacia en términos de desarrollo. El Plan de Acción se basa en el supuesto de que las mejoras en la eficacia institucional del FIDA redundarán directamente en una mayor eficacia en términos de desarrollo y un aumento de la contribución del Fondo a la reducción de la pobreza rural. El primer tipo de mejoras depende en gran medida, y de manera inmediata, del propio FIDA y —como ya se ha visto— el Plan de Acción ha aportado una contribución efectiva al logro de estos objetivos. Sin embargo, el Fondo sólo puede influir de manera indirecta y, sin duda, más lentamente en el logro de los otros objetivos. El desafío consiste en conseguir que

las mejoras en la eficacia institucional se traduzcan rápidamente en mejoras de la eficacia en términos de desarrollo. A tal efecto, es preciso utilizar los nuevos instrumentos y procesos que se han elaborado y llevar a cabo evaluaciones periódicas y dinámicas de los progresos realizados; los principales instrumentos de seguimiento han de ser el marco de medición de los resultados y el informe anual sobre los resultados de la cartera.

67. Si bien se siguen planteando estos desafíos importantes, también se abren nuevas oportunidades para el FIDA. Una de las más importantes consiste en compartir con otras organizaciones similares las enseñanzas extraídas y los conocimientos que ha obtenido en la ejecución del Plan de Acción. Actualmente, la FAO está planificando la respuesta a su propia evaluación externa independiente, y se han iniciado conversaciones entre esa organización y la secretaría del Plan de Acción a fin de estudiar las posibilidades de que las dos instituciones compartan sus experiencias. También se ha colaborado con el Banco Africano de Desarrollo y se está estudiando la posibilidad de organizar una actividad conjunta de aprendizaje sobre cuestiones relativas a la reforma institucional. Otro posible asociado en esta esfera es el Programa Mundial de Alimentos, donde también se están introduciendo cambios estructurales.
68. Puesto que la mayor parte de las entregas ya se han completado o están a punto de completarse, la dirección está estudiando actualmente la necesidad de mantener o transformar el EGPA y la secretaría del Plan de Acción. Aunque se prevé su desaparición gradual, es probable que al menos durante una parte de 2008 se mantengan para seguir centrando la atención institucional en la sostenibilidad de las reformas. Aun cuando el presente documento es el último informe oficial sobre la marcha de la ejecución del Plan de Acción, la dirección seguirá informando a la Junta Ejecutiva sobre las actividades encaminadas a mejorar la eficacia institucional y la eficacia en términos de desarrollo, ya sea en el marco el Plan de Acción o bien en el contexto de futuros informes sobre la eficacia en términos de desarrollo.

## Principales entregas del Plan de Acción<sup>a</sup>

<i>Entrega</i>	<i>Fecha de entrega prevista</i>	<i>Situación actual</i>
Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)	Diciembre de 2006	Entregado en diciembre de 2006
Política de focalización del FIDA <sup>b</sup>	Diciembre de 2006	Entregado en septiembre de 2006
Plan a medio plazo	Abril de 2007	Suprimido
Marco de medición de los resultados <sup>b</sup>	Septiembre de 2007	Entregado en septiembre de 2007
Prioridades estratégicas relativas a un programa de trabajo basado en los resultados, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y el presupuesto del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008	Septiembre de 2007	Entregado en septiembre de 2007
Programa de trabajo basado en los resultados, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y presupuesto del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008	Diciembre de 2007	En preparación
Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo	Diciembre de 2007	En preparación
Modelo revisado de COSOP basado en los resultados	Septiembre de 2006	Entregado en septiembre de 2006
Modelo revisado de aprobación de proyectos	Septiembre de 2006	Entregado en septiembre de 2006
Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución	Diciembre de 2006	Entregado en diciembre de 2006
Presentación de préstamos y donaciones a la Junta Ejecutiva según el modelo revisado	Diciembre de 2006	Entregado en diciembre de 2006
Evaluación del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno	Septiembre de 2007	Entregado en septiembre de 2007
Plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países <sup>b</sup>	Diciembre de 2007	En preparación
Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos	Diciembre de 2006	Entregado en abril de 2007
Estrategia de innovación del FIDA	Septiembre de 2007	Entregado en septiembre de 2007

<sup>a</sup> Salvo indicación en contrario, se hace referencia a todas las entregas que deben presentarse a la Junta Ejecutiva, conforme a lo dispuesto en el documento relativo al Plan de Acción de diciembre de 2005.

<sup>b</sup> Entrega definida con posterioridad a la presentación del documento relativo al Plan de Acción en diciembre de 2005.

## Gastos efectuados hasta la fecha

Los cuadros 1 y 2 contienen información detallada sobre la utilización de los recursos del Plan de Acción, mientras que en los cuadros 3 y 4 figuran los gastos efectuados en el marco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, financiado por el Ministerio para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID).

### I. Gastos efectuados hasta la fecha – Utilización de los recursos del Plan de Acción

Cuadro 1

#### Resumen del presupuesto del Plan de Acción relativo a 2006-2007

En dólares estadounidenses — al 29 de noviembre de 2007

Presupuesto total del Plan de Acción	9 500 000
Total asignado	7 935 244
Menos:	
Gastos efectivos en 2006	1 332 000
Cantidad comprometida/gastada en 2007, al 29 de noviembre	2 698 467
Gastos y remuneración del personal	1 465 836
<b>Saldo</b>	<b>2 438 941</b>
Fondos sin asignar	1 564 756
<b>Total de fondos remanentes del Plan de Acción<sup>a</sup></b>	<b>4 003 697</b>

<sup>a</sup> Estos fondos están destinados a ultimar las actividades del Plan de Acción en 2008.

Cuadro 2

#### Presupuesto detallado del Plan de Acción para 2007

En dólares estadounidenses — al 29 de noviembre de 2007

	<i>Cantidad asignada</i>	<i>Cantidad comprometida/gastada</i>	<i>Saldo</i>
<b>Grupo de trabajo 1 — Cambio institucional y gestión de los recursos humanos</b>			
Gestión y alineación de los recursos humanos	1 010 632	489 000	521 632
Marco de medición de los resultados	432 267	105 611	326 656
Gestión y presupuestación basadas en los resultados	230 099	99 702	130 397
Cambio cultural	140 023	72 309	67 714
<b>Total parcial</b>	<b>1 813 021</b>	<b>766 622</b>	<b>1 046 399</b>
<b>Grupo de trabajo 2 — Actuación en los países</b>			
Mejora y garantía de la calidad	209 999	146 759	63 240
Puesta en práctica de las entregas en los países	1 677 332	1 075 431	601 901
Reforma de las Naciones Unidas/eficacia de la ayuda	30 000	-	30 000
<b>Total parcial</b>	<b>1 917 331</b>	<b>1 222 190</b>	<b>695 141</b>
<b>Grupo de trabajo 3 — Gestión de los conocimientos e innovación</b>			
Gestión de los conocimientos	752 596	391 870	360 726
Innovación	70 000	68 219	1 781
<b>Total parcial</b>	<b>822 596</b>	<b>460 089</b>	<b>362 507</b>
<b>Otros</b>			
Secretaría	355 000	112 672	242 328
Publicación de las entregas del Plan de Acción	229 460	136 894	92 566
<b>Total parcial</b>	<b>584 460</b>	<b>249 566</b>	<b>334 894</b>
<b>Total</b>	<b>5 137 408</b>	<b>2 698 467</b>	<b>2 438 941</b>

## II. Gastos efectuados hasta la fecha – Proyecto de Fortalecimiento Institucional financiado por el Ministerio para el Desarrollo Internacional del Reino Unido

Cuadro 3

### Recursos totales del Proyecto de Fortalecimiento Institucional

En libras esterlinas y dólares estadounidenses — al 29 de noviembre de 2007

	<i>GBP</i>	<i>Equivalente en USD<sup>a</sup></i>
<b>Presupuesto total de la donación</b>	<b>1 070 000</b>	<b>2 124 992</b>
Total recibido	542 500	1 029 191
Menos:		
Comisiones en concepto de gestión (5%)		51 460
Total gastado/comprometido al 29 de noviembre de 2007		613 591
<b>Saldo remanente total</b>		<b>364 140</b>
Plazo que se recibirá del DFID en marzo de 2008	527 500	1 095 801

<sup>a</sup> En lo relativo a los plazos ya recibidos, el equivalente en dólares estadounidenses se basa en el tipo de cambio vigente en la fecha de recibo. En cuanto a los plazos pendientes, el equivalente se basa en el tipo de cambio USD/GBP de 1:2,07735 vigente el 31 de octubre de 2007.

Cuadro 4

### Presupuesto detallado del Proyecto de Fortalecimiento Institucional para 2006-2007

En dólares estadounidenses — cantidades comprometidas al 29 de noviembre de 2007

	<i>Cantidad asignada</i>	<i>Cantidad comprometida/gastada</i>	<i>Saldo</i>
<b>Grupo de trabajo 1 — Cambio institucional y gestión de los recursos humanos</b>			
Gestión y alineación de los recursos humanos	503 658	306 690	196 968
Marco de medición de los resultados	66 500	58 563	7 937
<b>Total parcial</b>	<b>570 158</b>	<b>365 253</b>	<b>204 905</b>
<b>Grupo de trabajo 2 — Actuación en los países</b>			
Puesta en práctica de las entregas en los países	347 073	228 506	118 567
<b>Total parcial</b>	<b>347 073</b>	<b>228 506</b>	<b>118 567</b>
<b>Grupo de trabajo 3 — Gestión de los conocimientos e innovación</b>			
Experiencias piloto de aprendizaje en los programas en los países	60 500	19 832	40 668
<b>Total parcial</b>	<b>60 500</b>	<b>19 832</b>	<b>40 668</b>
<b>Total</b>	<b>977 731<sup>a</sup></b>	<b>613 591</b>	<b>364 140</b>

<sup>a</sup> Cantidad total asignada, una vez deducido a la suma de USD1 029 191 el 5% de comisión en concepto de gestión.



