

Signatura: EB 2008/95/R.9/Rev.1  
Tema: 7  
Fecha: 17 diciembre 2008  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países**

Junta Ejecutiva — 95º período de sesiones  
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2008

---

Para **aprobación**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

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:

### **Shyam Khadka**

Gerente Superior de la Cartera

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

### **Theresa Rice**

Asesora sobre Sistemas Operacionales

Tel.: (+39) 06 5459 2495

Correo electrónico: [t.rice@ifad.org](mailto:t.rice@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

# Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Informe de situación relativo a 2008</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes	2
B. Estado de aplicación del plan de actividades para 2008	2
C. Resultados conseguidos en las actividades programáticas	6
D. Resumen de los progresos realizados en 2008	10
<b>III. Plan de actividades para 2009</b>	<b>11</b>
A. Justificación de la presencia en los países y visión para el futuro	11
B. Propuesta de plan para 2009	12
C. Presupuesto y análisis de los costos	15
D. Programa de trabajo y seguimiento	16
E. Recomendación	17
<b>Anexos</b>	
I. Oficinas del FIDA en los países: avances respecto del plan de actividades para 2008	18
II. Situación de la cartera de proyectos de las oficinas en los países ya existentes y de las propuestas	20
III. Acuerdo marco con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	21
IV. Asignaciones y sumas comprometidas para las oficinas en los países al 2 de octubre de 2008	27
V. Costos y presupuesto estimados de las oficinas en los países	28
VI. Informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países (EB 2008/95/C.R.P.2)	30

## **Abreviaturas y siglas**

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GPP	gerente del programa en el país
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	plan operativo anual
SFEP	Servicio de Financiación para la Elaboración de Programas
SyE	seguimiento y evaluación

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a tomar nota del informe de situación sobre la presencia del FIDA en los países contenido en la sección II del presente documento y a aprobar la propuesta de ampliación de la presencia del FIDA en los países en 2009 descrita en los párrafos 57 y 58 de la sección III.



# Informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países

## I. Introducción

1. El FIDA comenzó a reforzar su presencia en los países a raíz de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA, en la que se determinó que la falta de representación del Fondo en los países prestatarios era un obstáculo cada vez mayor para la potenciación del impacto. La primera iniciativa de presencia en los países fue el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003. Una evaluación de dicho programa, realizada en 2006-2007 por la Oficina de Evaluación del FIDA, llegó a la conclusión que los logros en el apoyo a la ejecución, el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones y la gestión de los conocimientos habían sido notablemente mayores en los países que contaban con una presencia sobre el terreno que en otros países comparables que carecían de ella.<sup>1</sup>
2. Tras la evaluación del programa, la dirección del FIDA preparó un plan de actividades para la presencia del FIDA en los países en 2008, que se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007 a título informativo (documento EB 2007/92/R.47). Al presentar ese plan, la dirección informó de lo siguiente:
  - en 2008, la atención en los países se centraría en la consecución de resultados que guardasen relación con el programa general en el país, mientras que en la Sede se haría hincapié en fortalecer, perfeccionar y crear sistemas, procesos y procedimientos que fueran de ayuda a las oficinas en los países;
  - al finalizar el año, a la luz de la aplicación del plan de actividades para 2008, la dirección elaboraría propuestas sobre las actividades de presencia en los países en 2009 para someterlas a la atención de la Junta Ejecutiva, y
  - en 2011, la dirección prepararía y presentaría a la Junta Ejecutiva una estrategia a largo plazo para la presencia del FIDA en los países sobre la base de la experiencia acumulada en el periodo 2006-2009.
3. De acuerdo con lo anterior, en el presente informe:
  - se da una visión general de los progresos hechos desde diciembre de 2007 respecto de los objetivos establecidos en el plan de actividades para 2008, con inclusión de un resumen de las iniciativas realizadas en la Sede para integrar las oficinas en los países en el presupuesto y la programación ordinarias del FIDA, y se examinan los resultados alcanzados en los países en lo que respecta a las mejoras en el apoyo a la ejecución, la gestión de los conocimientos, la innovación, la creación de asociaciones y el diálogo sobre políticas (sección II), y
  - se propone un plan, que se pondrá en práctica en 2009, para consolidar la presencia del FIDA en los países y potenciar su eficacia mediante la adscripción fuera de la Sede de un número limitado de gerentes de programas en los países (GPP), la inclusión de los "arreglos de presencia indirecta" en el ámbito de las disposiciones de presencia en los países y el establecimiento de un número limitado de oficinas en los países nuevas (sección III).

<sup>1</sup> Párrafo 112, "Evaluation of the IFAD Field Presence Pilot Programme" (Evaluación del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno), informe principal, FIDA, julio de 2007.

## II. Informe de situación relativo a 2008

### A. Antecedentes

4. En la evaluación se constató que durante el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno no se había experimentado lo suficiente y que había que seguir probando distintas fórmulas antes de elaborar una política sobre la presencia en los países. En vista de ello, la Junta Ejecutiva decidió en su período de sesiones de septiembre de 2007 que el FIDA debía:
- dar continuidad a las 15 oficinas piloto en los países, integrándolas de forma más eficaz en los procesos ordinarios de programación, administración y presupuestación del FIDA y, al mismo tiempo, experimentando dentro de las mismas con distintos modelos, como por ejemplo destacando a un GPP a la República Unida de Tanzania y a otro a Viet Nam;
  - mantener en su puesto a los dos GPP localizados en Colombia y Panamá, que ya habían sido destacados antes del programa piloto, y
  - poner en práctica un plan de actividades relativo a la presencia en los países.
5. Con arreglo a la decisión anterior, el FIDA dispone actualmente de 17 oficinas en los países (cuadro 1).

Cuadro 1

<i>Tipos de oficina en el país</i>	<i>Cantidad</i>
Dirigidas por GPP destacados	4
Dirigidas por oficiales de contratación nacional	13
<b>Total</b>	<b>17</b>

### B. Estado de aplicación del plan de actividades para 2008

6. En el plan de actividades para 2008 se indicaban medidas concretas que el FIDA debía adoptar en 2008. En el anexo I del presente documento se da cuenta detalladamente del estado de aplicación de todas esas medidas al 30 de septiembre de 2008. La prioridad en ese año era consolidar las operaciones iniciadas en el marco del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno y, en consecuencia, limitar las oficinas en los países a las 15 iniciativas de dicho programa y a los dos GPP destacados con anterioridad al mismo. Los cambios más importantes previstos para 2008 en lo relativo al programa piloto eran los siguientes:
- reconvertir dos oficinas en los países establecidas durante la fase experimental (en la República Unida de Tanzania y Viet Nam), adaptándolas al modelo basado en GPP destacados fuera de la Sede;
  - reubicar en nuevos países tres iniciativas piloto para atender con mayor eficacia las necesidades programáticas de la región correspondiente;<sup>2</sup>
  - concertar contratos del FIDA para el personal de enlace en los países cuando caducasen los contratos de consultoría vigentes de esos funcionarios, y

<sup>2</sup> Con el fin de atender las prioridades regionales, tres oficinas del FIDA (Honduras/Nicaragua, Bolivia y Uganda) se reubicaron en el Brasil, el Perú y Kenya. La oficina en el Perú había estado encabezada por un GPP destacado, que se ha transferido a Colombia.

- d) mejorar el funcionamiento y la administración de las oficinas en los países definiendo claramente sus funciones, actualizando los procedimientos y procesos en la Sede y concertando acuerdos institucionales con los países y organismos anfitriones.
7. Las 17 oficinas cubren un total de 19 países (dos oficiales tienen asignados más de un país). La cartera actual de esos países está compuesta por 70 proyectos, o sea, alrededor del 30% de la cartera actual del FIDA en términos numéricos y el 36% en términos de valor. La cantidad media de proyectos por país que forman la cartera actual de los países dotados de oficina es de 3,7, mientras que la media general en el FIDA es de 2,5 proyectos. En el anexo II figura información detallada sobre las carteras de proyectos.
8. El modelo de presencia en los países se ha seguido experimentando en la oficina de Kenya, la cual —con una plantilla de tres funcionarios— sirve de centro regional para la administración de los préstamos, la gestión de los conocimientos y la gestión de la cartera.
9. Trece oficinas están en pleno funcionamiento, mientras que otras cuatro —las del Brasil, Haití, Nigeria y el Yemen— en 2008 han estado funcionando con arreglo a acuerdos de consultoría o han modificado la conformación de su plantilla y se prevé que no entrarán en pleno funcionamiento hasta principios de 2009. La situación actual de las mismas es la siguiente:
- a) **Brasil.** Se ha contratado a un consultor que reside en la región nordoriental y actualmente se está dedicando a prestar apoyo a la ejecución de los proyectos y a diseñar nuevos proyectos en el país. El Gobierno ha pedido al FIDA que sitúe su oficina en Brasilia para poder participar regularmente en los debates sobre las políticas de desarrollo, sobre todo las relacionadas con la región nordoriental. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han manifestado interés en acoger la oficina del FIDA. Se espera adoptar una decisión al respecto antes de que finalice 2008, tras de lo cual se contratará a un oficial en el país.
- b) **Haití.** Pese a que la oficina en Haití formaba parte del programa piloto original, los acuerdos institucionales con el organismo anfitrión no llegaron a formalizarse. Los retrasos se han debido a la grave inestabilidad política que el país ha vivido durante todo 2008. En abril se negoció y firmó un acuerdo con la oficina del PNUD en Haití para la contratación y la acogida de la oficina en el país. La oficina del FIDA estará integrada en los locales que el PNUD ocupa en el complejo de las Naciones Unidas de Puerto Príncipe, donde se encuentra la mayoría de los demás organismos de las Naciones Unidas, y está previsto que a finales de 2008 esté en pleno funcionamiento.
- c) **Nigeria.** Nigeria formaba parte del programa piloto. A raíz de que el FIDA decidiera supervisar sus proyectos en el país directamente, se resolvió volver a redactar los términos de referencia del oficial en el país para adecuarlos a las atribuciones más amplias que se le habían asignado, dispensar de sus obligaciones al titular que ocupaba el cargo y volver a anunciar el puesto. El proceso de contratación está en curso y se prevé que el nuevo oficial en el país entre en funciones antes del final de 2008. La oficina en el país seguirá estando en la “Casa de las Naciones Unidas” bajo la responsabilidad del PNUD.
- d) **Yemen.** El Yemen formaba parte del programa piloto, pero el oficial en el país original no satisfizo las expectativas del FIDA. En agosto de 2008, el PNUD, en nombre del FIDA, contrató a un nuevo oficial. La oficina está situada en los locales del PNUD en Sana y a finales de 2008 habrá entrado en pleno funcionamiento.

### **Disposiciones administrativas**

10. En un boletín del Presidente sobre procedimientos administrativos para las oficinas del FIDA en los países, hecho público en abril de 2008, se brindan orientaciones acerca de los siguientes aspectos:
- facultades y responsabilidades
  - disposiciones institucionales
  - gestión de recursos humanos
  - presupuesto, desembolsos y contabilidad
  - adquisición de bienes y contratación de servicios, propiedad, liquidación de activos, inventario
  - seguridad y seguros
  - tecnología de la información
  - comunicación y gestión de conocimientos
  - delegación de facultades

### **Disposiciones institucionales**

11. El acuerdo marco entre el PNUD y el FIDA relativo a la presencia en los países se firmó el 30 de septiembre de 2008 (anexo III). El acuerdo versa sobre el suministro de bienes y servicios por parte del PNUD a las oficinas del FIDA en los países. Se está elaborando un acuerdo paralelo con la FAO.
12. En virtud de la sección 2 a) del artículo 10 del *Convenio Constitutivo del FIDA*, el Fondo goza "en el territorio de cada uno de sus Miembros, de los privilegios e inmunidades necesarios para el ejercicio de sus funciones y para el logro de su objetivo". En el caso de los Estados Miembros que se han adherido a la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de los Organismos Especializados de 1947, esas prerrogativas e inmunidades se especifican en las cláusulas tipo de dicha Convención. En el caso de los países que no se han adherido a la Convención, el FIDA goza, pese a todo, de los privilegios e inmunidades necesarios para el ejercicio de sus funciones y para el logro de sus objetivos de conformidad con la sección 2 a) del artículo 10 del *Convenio Constitutivo del FIDA*. Ahora bien, por razones prácticas (como la necesidad de procedimientos internos en un país), en ciertos casos podrá resultar oportuno concertar acuerdos especiales con países que no se han adherido a la Convención con el fin de facilitar las cosas a nivel laboral.
13. El FIDA ha negociado y firmado tres acuerdos con países anfitriones (Colombia, la República Unida de Tanzania y Viet Nam) y en la actualidad está ultimando otros tres (con Etiopía, Kenya y Panamá). Se ha creado un sistema de seguimiento interno para vigilar la aplicación oportuna de esos acuerdos.
14. El FIDA ha finalizado la acreditación de dos GPP (en Colombia y Viet Nam) y está trabajando en la acreditación de un tercero (en la República Unida de Tanzania). El proceso de acreditación es engorroso y requiere más tiempo del previsto.
15. El FIDA ha concertado nueve acuerdos con el PNUD como organismo anfitrión y dos con el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Los acuerdos con la FAO como organización anfitriona, relativos a las oficinas en Colombia, la República Unida de Tanzania y Viet Nam, no se ultimarán hasta que se firme el acuerdo marco. Siguen pendientes los acuerdos con el PNUD en Panamá y, probablemente, en el Brasil, al igual que el de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi para su oficina en Kenya.

### **Gestión de los recursos humanos**

16. El FIDA está haciendo progresos en la aplicación práctica del acuerdo marco firmado con el PNUD para que este último acoja sus oficinas en los países y ha decidido proceder con la contratación indirecta (es decir, que el PNUD contrate a nivel local en nombre del Fondo) como solución provisional, al tiempo que considera las distintas modalidades de contratación y administración del personal de enlace

en el país. Un comité directivo interdepartamental sobre la presencia en los países, formado a principios de 2008, está examinando la cuestión e informará al personal directivo de las distintas posibilidades existentes.

17. El personal del cuadro orgánico del FIDA contratado internacionalmente seguirá siendo administrado por la Sede. Se ha redactado y se está examinando dentro del FIDA un capítulo revisado de la política en materia de recursos humanos y el Manual de procedimientos de recursos humanos del FIDA que trata sobre el personal destacado de contratación internacional.

#### **Capacitación y comunicación**

18. En el primer trimestre de 2008 se enviaron a las oficinas en los países carpetas estándar del FIDA con materiales de comunicación e información. Las oficinas han recibido misiones informativas del FIDA. Integrantes de varias oficinas en los países señalaron la necesidad de mejorar las comunicaciones entre la Sede y el terreno, aspecto que se seguirá mejorando a lo largo de 2009.
19. El personal de enlace en los países participa regularmente en los retiros que realizan las divisiones y en talleres regionales sobre la ejecución. Al día de hoy, alrededor de tres cuartas partes del personal de las oficinas en los países han participado en actividades de capacitación en supervisión directa.

#### **Tecnología de la información**

20. La División de Tecnología de la Información del FIDA ha reorientado su labor para adaptarse a las necesidades de las oficinas en los países. En lo relativo a los instrumentos de la tecnología de la información, gracias a la migración a un nuevo servidor de correo, finalizada en la primera mitad de 2008, se mejoró considerablemente el acceso al sistema de correo electrónico del FIDA. Siempre que ha sido posible, las oficinas en los países se han equipado con tecnología de red privada virtual o dispositivos de autenticación RSA SecurID para permitir el acceso a los sistemas institucionales. A finales de año el depósito de documentos estará accesible a través de Internet a los usuarios autenticados.
21. En lo que respecta al apoyo técnico, en el FIDA se ha nombrado a un coordinador de apoyo sobre el terreno que sirve de referente para las oficinas en los países. El personal técnico resuelve los problemas en colaboración con el organismo anfitrión. Además, se efectuó una visita a la oficina en la República Unida de Tanzania y hay otras visitas parecidas previstas antes de finales de año a Etiopía, Kenya y Viet Nam para asesorar al personal residente sobre cuestiones relacionadas con la tecnología de la información y entablar contacto con el personal local de apoyo en ese tema.
22. Pese a haber incrementado el apoyo a las oficinas en los países, en algunas zonas la conectividad sigue planteando problemas, al igual que la capacitación de los usuarios. Para resolver los problemas de conectividad se necesita tiempo, y acelerar el proceso puede comportar costos considerablemente más elevados. En lo que a la capacitación de los usuarios se refiere, en la Sede se imparte capacitación inicial y se está difundiendo un portal de aprendizaje basado en Internet destinado al personal de la Sede y en los países.

#### **Presupuestación, contabilidad y presentación de informes**

23. Durante la fase piloto, el personal sobre el terreno se financió mediante una asignación extrapresupuestaria, mientras que en 2008 las oficinas en los países se sufragaron con cargo a los presupuestos de las divisiones regionales.
24. En las directrices para la planificación y el seguimiento de las iniciativas de presencia en los países, que el Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD) hizo públicas en diciembre de 2007, se presentaron los modelos que debían utilizarse para notificar los costos programáticos y administrativos de la presencia en los países. El hecho de que las divisiones los hayan utilizado en 2008 ha facilitado la presentación de información

financiera sobre los gastos administrativos efectivos efectuados por las oficinas en los países gracias a un código de actividades específico (OA150) "administración de la presencia en los países" utilizado en combinación con un código adicional que identifica la oficina en el país de que se trate.

25. La experiencia y la retroinformación obtenida durante el año han revelado que el presupuesto y los procedimientos contables de las oficinas en los países pueden mejorarse. En 2008, funcionarios de la Sede visitaron la oficina en la India para entender más a fondo las limitaciones con que se enfrentaba en las esferas del presupuesto y la contabilidad. De resultados de esa visita, la División de Planificación Estratégica y Presupuesto y la División de Servicios Financieros están tratando de simplificar los modelos financieros y la información que los procedimientos de las oficinas en los países prevén.

#### **Gestión y coordinación de las oficinas en los países**

26. El comité directivo interdepartamental sobre la presencia en los países está presidido por el Presidente Adjunto encargado del PMD y se reúne cada dos semanas, aproximadamente, con el fin de adoptar una posición común sobre las cuestiones que puedan haber surgido y planificar las actividades futuras.
27. Bajo la orientación general de ese comité directivo, la responsabilidad de supervisar las oficinas en los países recae en el director de la división regional correspondiente. Las oficinas están subordinadas y rinden cuentas al personal directivo de la división regional respectiva.

### **C. Resultados conseguidos en las actividades programáticas**

28. Los resultados que se describen a continuación se basan en los informes de situación recibidos de las oficinas en los países<sup>3</sup> que, aunque abarcan principalmente las actividades realizadas hasta el 30 de junio de 2008, en ciertos casos también tratan de las que se prevé realizar más entrado el año. Todas las oficinas presentarán un informe anual de situación a final de año.
29. El programa de trabajo de cada oficina en el país depende de las necesidades específicas del programa en el país de que se trate. En las oficinas que participan en iniciativas amplias de donantes, programas en el sector agrícola o en la iniciativa "Una ONU", se hace un mayor énfasis en las asociaciones y el diálogo sobre políticas. En los países en los que el FIDA financia muchas operaciones, sus oficinas realizan un gran número de misiones sobre el terreno. La madurez del programa en el país también juega un papel determinante en la combinación de actividades que realiza una determinada oficina en el país.

#### **Diseño de programas y apoyo a la ejecución**

30. Las oficinas en los países dedican buena parte de su tiempo a actividades relacionadas con el diseño de los programas y proyectos y con el apoyo a la ejecución. En la primera mitad de 2008, cuando el FIDA comenzó a supervisar directamente los proyectos, el personal de las oficinas en los países participó en alrededor de 30 misiones de supervisión o apoyo a la ejecución. Las oficinas en los países también han trabajado con los directores de los proyectos en la aplicación de las medidas convenidas que se derivaron de esas misiones. Participaron en 10 misiones de diseño de proyectos y en cuatro misiones de revisión a mitad de período. Con la introducción de la supervisión directa, las oficinas están desempeñando un papel cada vez más destacado en la realización de actividades relacionadas con la supervisión y la administración de los préstamos.
31. En lo relativo al apoyo a la ejecución, las oficinas en los países han desempeñado un papel crucial en la revisión de los planes operativos anuales (POA), las solicitudes de retiro de fondos y los documentos relacionados con las adquisiciones

<sup>3</sup> En conjunto, 13 oficinas en los países, incluidas las dirigidas por los cuatro GPP destacados y sin contar las cuatro que no funcionaban plenamente en 2008.

y la contratación antes de la aprobación final por parte de las divisiones regionales. Han colaborado con los directores de los proyectos en ámbito local para conseguir una gestión financiera más estricta y mejorar el seguimiento y la evaluación (SyE). La mayor parte de las oficinas también han dado curso a la presentación de informes de auditoría. En abril de 2008, la oficina en Kenya creó una dependencia descentralizada de administración de préstamos con el fin de tramitar las solicitudes de retiro de fondos relativas a los proyectos supervisados directamente en la región.

32. Las oficinas en los países también intervinieron en la preparación de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados, cinco de los cuales se han ultimado o están en proceso de diseño en 2008. Además, contribuyeron considerablemente al éxito del diseño del COSOP basado en los resultados organizando talleres de interesados y participando constantemente en el diálogo sobre políticas con los gobiernos y otras partes interesadas.
33. El apoyo a los proyectos anterior a la ejecución constituye asimismo otra importante función de las oficinas en los países. En 2008, por ejemplo, se hicieron efectivos cinco préstamos para países que contaban con oficinas. Las oficinas se esforzaron por resolver los atascos y garantizar que se cumplieran las condiciones para la entrada en vigor. Aunque el período medio que transcurre entre la aprobación por parte de la Junta Ejecutiva y la entrada en vigor de los proyectos ubicados en países dotados de oficina está por encima de la media de todos los proyectos que se declararon efectivos en 2008 (con excepción de Viet Nam), es inferior a la media de los proyectos que integran la cartera en curso del país respectivo (excepto en el caso del Sudán).

#### **Gestión de los conocimientos**

34. En esta esfera, las actividades se han centrado sobre todo en el intercambio de conocimientos y experiencias entre distintos proyectos. Así pues, se han formado oficialmente equipos de gestión de los programas en los países en siete de los países en los que el FIDA dispone de oficinas. En general, esos equipos están encabezados por el GPP y compuestos por directores de proyectos, el personal de la oficina del FIDA en el país, funcionarios gubernamentales, otros interesados y funcionarios de la Sede del FIDA. Las oficinas en los países han organizado talleres para fomentar el trabajo en equipo y seminarios anuales de revisión de los programas en los países. En Kenya se han creado centros de excelencia formados por integrantes de los equipos de gestión de los programas en los países para que actúen como puntos de coordinación sobre cuestiones temáticas. En la República Unida de Tanzania, los miembros de dichos equipos participan en misiones de supervisión de examen *inter pares*.
35. Las oficinas en los países también han contribuido a los sitios web regionales publicando hojas informativas, artículos e información sobre las mejores prácticas. Como acto paralelo del seminario anual de revisión del programa en Viet Nam, se organizó una feria de conocimientos que ofreció espacio para intercambiar y difundir experiencias. En China, la oficina en el país dispuso lo necesario para traducir las directrices del Fondo para la auditoría de proyectos y para la adquisición de bienes y servicios, y preparó una versión en lengua china de la *Guía para el SyE de proyectos del FIDA*.
36. Además, las oficinas en los países han organizado actos de aprendizaje Sur-Sur. Unos 18 microempresarios bolivianos visitarán Colombia para intercambiar con sus contrapartes en ese país lecciones aprendidas sobre capacidad empresarial. En lo que queda de año está previsto que responsables colombianos de la adopción de decisiones visiten algunos proyectos en el Perú. En Kenya se han organizado visitas de intercambio entre el personal de distintos proyectos para fomentar el aprendizaje *inter pares*.

37. Para poner al día a la dirección del FIDA sobre el impacto que ha tenido en los países la reciente subida de los precios de los alimentos, nueve de las oficinas en los países han suministrado evaluaciones concisas de los efectos de esos aumentos en las comunidades rurales pobres y de las medidas tomadas por los gobiernos para mitigarlos.
38. Las oficinas en los países también desempeñan un importante papel en el proceso de evaluación y revisión final de los proyectos. Las dos evaluaciones de programas en los países realizadas en 2008 (Etiopía y el Sudán) recibieron el apoyo de las respectivas oficinas en los países. La oficina en China prestó su asistencia en la elaboración de un informe final relativo a un proyecto ya cerrado.

### **Innovación**

39. La eficacia de las oficinas en los países ha sido menor en la esfera de la innovación. Ello se debe en buena medida a que su atención se ha centrado inicialmente en el diseño y la supervisión de los proyectos, los COSOP y la creación de asociaciones, lo que ha dejado poco tiempo libre para otras actividades. La mayoría de las innovaciones mencionadas en los informes de situación guardaban relación con los proyectos en sí y no podían atribuirse a la intervención de las oficinas en los países. Con todo, no deja de haber notables excepciones como las siguientes:
- En China, la oficina en el país ha determinado una serie de buenas prácticas en materia de gestión para que sirvan de referencia y las ha comunicado a los directores de los proyectos. Se espera que el haber determinado esas prácticas de referencia contribuya a mejorar la gestión de los proyectos.
  - En el Senegal, la oficina está colaborando con el Ministerio de Agricultura en el diseño de un sistema de SyE en el que las contribuciones de los proyectos financiados por el FIDA se integrarán en el sistema nacional. Ese sistema abarca todos los proyectos que se están realizando en el país en los sectores de la agricultura y el desarrollo rural y se utilizará para elaborar información sobre el marco de gastos a medio plazo del país y preparar su documento de estrategia de lucha contra la pobreza.
  - En la República Democrática del Congo, la oficina en el país fue fundamental para garantizar que las innovaciones derivadas de las donaciones del FIDA —al Instituto Internacional de Agricultura Tropical y al Centro Africano del Arroz— relativas a las variedades de NERICA (Nuevo Arroz para África) se integrasen plenamente en la ejecución del Programa de Reactivación de la Agricultura en la Provincia de Ecuador, financiado por el FIDA.
40. En los próximos años constituirá todo un reto aprovechar mejor los conocimientos de las oficinas en los países para ayudar a detectar las posibles innovaciones.

### **Diálogo sobre políticas**

41. Un diálogo sobre políticas eficaz debe basarse en casos y experiencias comprobados y aportar datos probatorios y ejemplos de éxito convincentes. El personal de las oficinas en los países ocupa un lugar privilegiado para desempeñar esa función. En la India es un hecho reconocido que la Sociedad de desarrollo rural de Meghalaya es la plataforma de convergencia de todos los programas gubernamentales en una de las zonas en las que el FIDA ejecuta proyectos (el Himalaya). El oficial en el país está manteniendo un diálogo constante con el Gobierno para instarle a que adopte disposiciones parecidas en otras zonas en las que se están llevando a cabo proyectos apoyados por el FIDA. En el Congo, en el marco de la validación de la

estrategia de microfinanciación del Gobierno, la oficina en el país presentó una nota sobre las experiencias exitosas de un proyecto financiado por el FIDA en el norte del país (el Proyecto de Desarrollo Rural en los Departamentos de Plateaux, Cuvette y Cuvette Occidental).

42. Los gobiernos piden sistemáticamente al personal de las oficinas en los países que participen en grupos de trabajo y reuniones gubernamentales. El oficial del FIDA en la República Unida de Tanzania presidió el Grupo de trabajo sobre el sector de la alimentación y la agricultura, integrado por responsables de las políticas estatales y donantes interesados. Los oficiales del FIDA en los países también participan en la revisión y redacción de las estrategias de desarrollo rural y agrícola gubernamentales. En el Sudán, por ejemplo, el oficial en el país ayudó a que el programa de revitalización agrícola del Gobierno se ampliara al sector de la agricultura de secano, de modo que redundara en beneficio de la mayoría de la población rural pobre. El oficial en el Senegal ejerció presión con éxito para que un documento estratégico del Gobierno se centrara en las empresas de pequeño y mediano tamaño y en las necesidades rurales. En Etiopía, el oficial del FIDA en el país forma parte del comité directivo nacional sobre riego. Análogamente, el oficial en Egipto es miembro del grupo de trabajo nacional creado por el Ministro de Agricultura y Recuperación de Tierras para poner al día la estrategia gubernamental de desarrollo agrícola. Las enseñanzas extraídas de proyectos anteriores y en curso se incorporan en la estrategia gracias a la participación activa del oficial en el país.
43. En el marco de una reciente misión de diseño en Panamá, el oficial en el país, junto con el especialista de SyE del equipo de diseño, organizó un seminario sobre la utilización del SyE y la gestión de los conocimientos destinado a unos 30 profesionales del Ministerio de Economía y Finanzas.

#### **Asociaciones**

44. Las oficinas en los países han ofrecido al FIDA la oportunidad de reunirse con mayor regularidad con sus asociados nacionales. El Fondo es un miembro de pleno derecho del equipo de las Naciones Unidas en seis países (en varios, el FIDA está representado por el PNUD, mientras que en otros no hay un equipo de ese tipo activo). Por conducto de sus oficinas en los países, el FIDA ha participado activamente, en varios casos por primera vez, en los siete marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo finalizados en lo que va de año. Dos países dotados de oficinas encabezadas por GPP destacados están incluidos en la iniciativa "Una ONU".
45. La oficina en Egipto ofrece un buen ejemplo de participación de la oficina en el país en foros conjuntos, pues ha contribuido al Programa conjunto Naciones Unidas/Gobierno de Egipto sobre la gestión de los riesgos que plantea el cambio climático en el país, al subgrupo sobre recursos naturales renovables del Grupo de Asistencia de Donantes y al Subcomité sobre Nutrición de las Naciones Unidas. Las oficinas en los países donde se están poniendo en práctica enfoques sectoriales emplean mucho tiempo en participar en las reuniones y los grupos de trabajo de la comunidad de donantes.
46. Las oficinas en los países celebran periódicamente reuniones bilaterales con otros organismos de las Naciones Unidas y donantes, así como con representantes de ONG, la sociedad civil y el sector privado. Estas reuniones se centran principalmente en estudiar posibles sinergias entre programas con el fin de potenciar el impacto de forma más eficaz. En el Perú, por ejemplo, la oficina en el país ha establecido contactos con empresas mineras para sondear si están interesadas en entablar asociaciones con los proyectos del FIDA. En la India, se ha desarrollado una sólida asociación de cofinanciación con el Fondo Fiduciario Sir Ratan Tata, una ONG. Por lo que se refiere al Banco Mundial, mientras que la oficina de Panamá ha establecido una relación de colaboración más estrecha, la oficina de Etiopía se ha beneficiado de mejores posibilidades de entablar un diálogo

sobre políticas con las partes interesadas. Entre los donantes bilaterales, la oficina de la República Unida de Tanzania ha trabajado estrechamente con SWISSAID y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la oficina del Perú con la Institución Alemana de Crédito para la Reconstrucción (Kreditanstalt für Wiederaufbau [KfW]), y la oficina de Colombia con las agencias de cooperación internacional de Francia y España.

47. Debido al renovado interés en la agricultura, desatado por los elevados precios de los alimentos, las oficinas del FIDA en los países reciben regularmente misiones de otros donantes.

#### **D. Resumen de los progresos realizados en 2008**

48. En síntesis, desde la presentación a la Junta Ejecutiva de diciembre de 2007 del plan de actividades para 2008, la presencia del FIDA en los países se ha visto notablemente reforzada:
- a) actualmente la presencia en los países se considera una iniciativa en la que está implicada "toda la casa" y no tan sólo una responsabilidad del PMD;
  - b) se han elaborado y hecho públicas directrices internas sobre planificación, ejecución de programas, gestión financiera, seguimiento y presentación de informes;
  - c) se ha firmado un acuerdo marco con el PNUD y se está ultimando la preparación de un acuerdo semejante con la FAO;
  - d) se han firmado acuerdos con los gobiernos de países anfitriones como Colombia, la República Unida de Tanzania y Viet Nam; se han acreditado GPP en Colombia y Viet Nam, y pronto se hará lo mismo en la República Unida de Tanzania;
  - e) el presupuesto destinado a la presencia en los países se ha integrado plenamente en el marco presupuestario general del FIDA, y
  - f) el apoyo en materia de tecnología de la información ha aumentado, los problemas de conectividad se están resolviendo y el acceso a los recursos de información institucional del FIDA se ha ampliado.
49. En lo relativo al apoyo a la ejecución, el personal de enlace en los países ha contribuido considerablemente a diseñar cinco COSOP y 10 proyectos, y ha participado en 30 misiones de supervisión y en cuatro revisiones a mitad de período. De esa manera se ha ayudado a mejorar la calidad del diseño y la ejecución, y se han conseguido mejoras de la eficiencia como, por ejemplo, la reducción de las demoras en la declaración de la efectividad de los proyectos en comparación con los resultados anteriores de esos países (que, en promedio, solían ser mejores que el resto de la cartera).
50. La presencia del FIDA en los países también ha contribuido a la difusión de conocimientos, sobre todo gracias a los intercambios entre distintos proyectos y, en ciertos casos, promoviendo los intercambios Sur-Sur. Además, ha servido para forjar nuevas asociaciones, por ejemplo mediante la participación en los equipos de las Naciones Unidas en los países, y ha potenciado el diálogo sobre políticas, la alineación y la armonización. En vista de los limitados recursos, los programas en los países han trabajado relativamente menos en las cuestiones ligadas a la innovación, pese a que se encuentran algunos buenos ejemplos en China, el Congo y el Senegal.

### III. Plan de actividades para 2009

#### A. Justificación de la presencia en los países y visión para el futuro

51. Los resultados de la presencia en los países tras un año de integración en la labor ordinaria del FIDA son alentadores. Gracias a una mayor presencia en los países, el Fondo ha podido intervenir con más eficacia en los procesos de diálogo en los países y mejorar el diseño y la supervisión de los proyectos. Además, ha permitido a los programas del FIDA alinearse más estrechamente con las políticas y programas nacionales y ha contribuido a fomentar el sentido de apropiación y el liderazgo de los países. Por otra parte, ha propiciado la creación de asociaciones y las iniciativas de armonización con otros donantes. A pesar de que a su debido tiempo se realizará una evaluación más rigurosa, los análisis preliminares demuestran que la presencia en los países representa una solución eficaz en función del costo para realizar las tareas de supervisión y prestar apoyo a la ejecución.
52. En vista de lo anterior, la dirección del FIDA cree que, a más largo plazo, las oficinas en los países deben ampliarse a otros países con el fin de incrementar la eficacia en materia de desarrollo de los proyectos y programas del FIDA. A tal fin, la presencia en los países servirá para lo siguiente:
- a) mejorar la comprensión que el FIDA tiene de las circunstancias variables de la pobreza rural mediante una interacción más intensa con la población rural pobre y las instituciones de base, e intercambiar estas experiencias con los gobiernos, otras instituciones nacionales y los asociados donantes con el fin de influir en las políticas y orientarlas a favor de la población rural pobre;
  - b) formular estrategias nacionales y diseñar proyectos que se adapten mejor al contexto nacional, teniendo plenamente en cuenta las deficiencias concretas de cada caso;
  - c) prestar apoyo a la ejecución de los proyectos que sea eficaz en función del costo y responda a las necesidades, y que ejerza un impacto mayor en el grupo-objetivo y reduzca los niveles de pobreza;
  - d) buscar, detectar y ayudar a difundir enfoques innovadores de reducción de la pobreza y desarrollo rural, e integrar esas innovaciones en el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones y la gestión de los conocimientos;
  - e) alinear al FIDA más estrechamente con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, corroborada recientemente mediante el Programa de Acción de Accra, en apoyo del sentido de apropiación y el liderazgo de los países, haciendo que las estrategias del Fondo sean más coherentes con las estrategias y sistemas nacionales, y
  - f) crear asociaciones y relaciones de colaboración no sólo con el grupo-objetivo y el gobierno interesados, sino también con las partes interesadas presentes en el país, como organismos bilaterales y multilaterales de desarrollo, instituciones financieras internacionales, organizaciones de agricultores y productores, ONG y el sector privado. Se pondrá especial empeño en contribuir a la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas participando activamente en la iniciativa "Una ONU" y contribuyendo a ella.
53. Tal como se había previsto en un principio, las oficinas del FIDA en los países serán pequeñas y trabajarán en el ámbito de las operaciones para promover el objetivo básico de potenciar el impacto mediante la mejora del apoyo a la ejecución de los proyectos, el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones y la gestión de los

conocimientos. Ello supone no insistir demasiado en las actividades de representación. La ampliación a nuevos países se basará estrictamente en la contribución que el FIDA pueda aportar a la reducción de la pobreza rural, de modo que la expansión se limitará a los países en los que se estén ejecutando, o vayan a ejecutarse, al menos tres o cuatro proyectos de inversión. Se hará una excepción con los países que se hallen en circunstancias especiales, por ejemplo, los que presenten resultados deficientes o den muestras de fragilidad a causa de catástrofes de origen natural o provocadas por el hombre.

54. El FIDA adoptará el método más eficaz en función del costo en la contratación de personal y el establecimiento de las oficinas. En lo relativo al espacio de oficina y otras cuestiones logísticas, dependerá de organismos hermanos de las Naciones Unidas, como la FAO, el PNUD y el PMA, así como de otras instituciones financieras internacionales.
55. Cuando selecciona un determinado país para incluirlo en el programa de presencia en los países, la dirección del FIDA obedece a criterios tales como su mandato, la necesidad de garantizar el cumplimiento de las *Políticas y Criterios en Materia de Préstamos*, las exigencias de la población rural pobre y la viabilidad y eficacia en función del costo de la oficina en cuestión. En concreto, para determinar la conveniencia de la presencia en un país se aplicarán los criterios siguientes:
  - a) la presentación de una solicitud por parte del gobierno;
  - b) la magnitud del programa del FIDA en el país;
  - c) un entorno normativo e institucional relativamente favorable, que permita al FIDA contribuir al diálogo sobre políticas;
  - d) la necesidad de seguir alineando las estrategias y programas del FIDA con los del país, y de armonizar sus sistemas y procesos con otros donantes;
  - e) la eficacia general en función del costo, cuantificada en función del tamaño de la cartera y otras actividades relacionadas con los programas, y
  - f) unas circunstancias nacionales específicas (como una acusada fragilidad o unos resultados deficientes) que puedan mejorarse gracias a la presencia del FIDA en el país.
56. En 2009 y 2010, el FIDA pondrá el acento en los siguientes aspectos: i) la experimentación con distintos modelos de presencia en los países; ii) el perfeccionamiento de las disposiciones administrativas relativas a la acogida de las oficinas de enlace en los países, la dotación de personal y la eficiencia y eficacia del funcionamiento de las mismas, y iii) la planificación, seguimiento y autoevaluación del desempeño de las oficinas en los países para aprender de la experiencia anterior y aplicar las enseñanzas en las operaciones, incluida la autoevaluación de la presencia en los países que se realizará en 2010. De esta forma será posible elaborar una política de presencia en los países que se presentará a la Junta Ejecutiva para su examen en 2011.

## **B. Propuesta de plan para 2009**

57. En vista de lo que antecede, la dirección del FIDA propone seguir consolidando y fortaleciendo todavía más su presencia en los países en 2009, adoptando las siguientes medidas:
  - a) destacar a cuatro GPP a oficinas en los países que actualmente estén dirigidas por oficiales nacionales, dos GPP a países que cuenten con "arreglos de presencia indirecta" (esto es, en los que el FIDA haya

contratado a consultores locales para que administren una gama limitada de las funciones que suelen desempeñar las oficinas en los países), y uno a una nueva oficina del FIDA en el país, y

- b) transformar cinco arreglos de presencia indirecta en oficinas en los países y establecer dos nuevas oficinas en los países dirigidas por oficiales de contratación nacional.

58. Fundamentalmente, con esta propuesta se trata de transformar siete arreglos de presencia indirecta en oficinas en los países, de las cuales dos estarán dirigidas por GPP destacados en ellas, y establecer 3 oficinas más, de las cuales una estará dirigida por un GPP destacado allí, durante 2009. Además, se destacará a cuatro GPP en oficinas ya existentes. De esa manera el número de oficinas en los países pasará a ser 27, tal como se resume en el cuadro 2.

Cuadro 2

<i>Tipos de oficina en el país</i>	<i>Número de oficinas en los países al final de septiembre de 2008</i>	<i>Número de oficinas en los países al final de 2009</i>
Dirigidas por GPP destacados	4	11
Dirigidas por oficiales de contratación nacional	13	16
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>27</b>

59. Al elegir las oficinas a las que destacarán los GPP, al transformar los arreglos de presencia indirecta o al proponer nuevas oficinas se han aplicado los criterios amplios enumerados en el párrafo 55. El impacto en la pobreza rural que las oficinas propuestas podrían llegar a tener se ha cuantificado utilizando como indicador el número de proyectos en régimen de supervisión directa. Son tres las razones del porqué utilizar este método: la primera es que la supervisión directa es una oportunidad de intensificar el compromiso del FIDA con el grupo-objetivo último y otros interesados presentes en el país. La segunda razón es que de esta forma se genera un volumen de trabajo suficiente y se liberan recursos presupuestarios que, de no ser así, se habrían abonado a las instituciones cooperantes. La tercera, que la supervisión directa contribuye de manera tangible a la gestión de los conocimientos y con el tiempo refuerza las capacidades del personal.
60. En los párrafos que siguen se describe brevemente la cartera actual en los países donde se ha propuesto crear nuevas oficinas y se indica de qué modo se pretende abordar la dotación de personal de estas oficinas en el marco de la ampliación propuesta.
61. **Oficinas en los países dirigidas por GPP destacados en ellas.** Es importante recordar que, según la evaluación del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, de las distintas formas de presencia sobre el terreno, el modelo basado en la adscripción de GPP fue el que arrojaba mejores resultados (párrafo 160 de la evaluación). Pero dado que el número de GPP destacados en el marco del programa piloto era escaso, el FIDA debe contar con una masa crítica de los mismos que operen en contextos diferentes, de manera que este modelo pueda evaluarse con el rigor metodológico necesario en 2010 e incorporarse en la política de presencia en los países del FIDA prevista para 2011. La dirección del FIDA, por lo tanto, propone que en 2009 se destaquen otros siete GPP en los países siguientes:

- a) **África occidental y central:** Ghana (nueva) y el Senegal (oficina en el país ya existente);
  - b) **África oriental y meridional:** Etiopía y Kenya (ambos países disponen de oficinas en el país);
  - c) **Asia y el Pacífico:** el Pakistán y Sri Lanka (actualmente, países con arreglos de presencia indirecta), y
  - d) **Cercano Oriente y África del Norte:** el Sudán (oficina en el país ya existente).
62. Esto se suma a los cuatro GPP que ya están destacados en diversos países (Colombia, Panamá, la República Unida de Tanzania y Viet Nam).
63. De los países en los que se propone destacar a los GPP, se dará prioridad a Ghana, donde se está ejecutando uno de los programas en los países más amplios y estratégicos de la región de África y tienen su sede numerosas iniciativas regionales. Cuatro nuevos GPP destacados (Etiopía, Kenya, el Senegal y el Sudán) se incorporarán a oficinas en el país ya existentes. En la actualidad, el Pakistán y Sri Lanka son países dotados de una forma de presencia indirecta sobre el terreno. Se propone que esos arreglos de presencia indirecta se transformen en oficinas dirigidas por GPP destacados en ellas.
64. El Pakistán, con siete proyectos, es el segundo país de la cartera actual del FIDA en lo que a mayor cantidad de proyectos se refiere, seguido por Kenya y el Sudán, con cinco proyectos cada uno. Las cuantías comprometidas por el FIDA en forma de préstamo son las siguientes: USD 156 millones en el Pakistán, USD 107 millones en el Sudán y USD 85 millones en Kenya. Ghana, Etiopía, el Senegal y Sri Lanka tienen cuatro proyectos cada uno, y las cuantías comprometidas por el FIDA en forma de préstamo son las siguientes: USD 65 millones en Ghana, USD 113 millones en Etiopía, USD 47 millones en el Senegal y USD 79 millones en Sri Lanka. En conjunto, estas siete oficinas dirigidas por GPP abarcan ocho países y gestionan 35 proyectos, en los que el FIDA ha comprometido una suma total de USD 666 millones. Estas oficinas también participarán en la supervisión directa de 27 proyectos, es decir, una media aproximada de 3,5 proyectos por oficina.
65. **Oficinas en los países dirigidas por oficiales de contratación nacional.** A causa del aumento sustancial de la supervisión directa, los arreglos de presencia indirecta están cobrando cada vez más importancia en la prestación de apoyo a la ejecución. En vista de su mayor protagonismo, estos arreglos han de transformarse y pasar a formar parte de los sistemas ordinarios de gestión, seguimiento y autoevaluación. Por consiguiente, la dirección del FIDA propone que los siguientes cinco arreglos de presencia indirecta se conviertan en oficinas en los países dirigidas por oficiales de contratación nacional:
- a) **África oriental y meridional:** Madagascar, Mozambique, Rwanda y Uganda, y
  - b) **Asia y el Pacífico:** Nepal.
66. Las oficinas propuestas tienen una nutrida cartera de proyectos de inversión: seis en Uganda, cinco en Madagascar y otros tantos en Rwanda, cuatro en Mozambique y tres en Nepal. En conjunto, estas cinco oficinas en los países gestionarán 23 proyectos con una cuantía total comprometida por el FIDA de USD 380 millones. De estos proyectos, 17 estarán bajo la supervisión directa del FIDA. Mientras que las oficinas en África oriental contribuirán de manera crucial al programa de alineación y armonización establecido en la Declaración de París, la oficina de Nepal prestará apoyo a la recuperación posterior al conflicto.

67. También se propone establecer dos oficinas en los países, en Burkina Faso y Guinea, bajo la dirección de oficiales de contratación nacional puesto que es preciso reforzar notablemente la cartera de proyectos en estos países. Tanto la cartera de Burkina Faso como la de Guinea constan de cuatro proyectos y la cuantía comprometida por el FIDA es, respectivamente, de USD 53 millones y USD 51 millones. Todos los proyectos, excepto uno de los de Guinea, se ejecutan en régimen de supervisión directa.
68. En resumen, a finales de 2009 el FIDA tendrá oficinas en 27 países. Esas oficinas respaldarán 116 proyectos en los que el FIDA habrá comprometido una cuantía de USD 2 200 millones. Los oficiales de enlace residentes en esos países participarán en la supervisión directa de 96 proyectos. De esos proyectos, 16 aún no son efectivos, aspecto que requiere atención prioritaria. Según varias instituciones financieras internacionales, de los países seleccionados para establecer iniciativas de presencia en los países o para que se beneficien de los servicios prestados desde un país vecino, nueve dan muestras de fragilidad o consiguen resultados débiles.

### **C. Presupuesto y análisis de los costos**

69. Conforme a lo enunciado en el plan de actividades para 2008 relativo a la presencia del FIDA en los países (documento EB 2007/92/R.47, párrafo 48), el FIDA ha integrado plenamente el presupuesto relativo a la presencia en los países en el presupuesto anual del FIDA, y esa cantidad se contabiliza en función del índice de eficiencia, que se ha utilizado como base de referencia.
70. Por lo que se refiere al costo unitario de las oficinas en los países, durante la fase inicial de diseño del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, los costos de las distintas oficinas dotadas de personal de contratación nacional se estimó en unos USD 120 000 al año. Posteriormente, para limitar el costo del programa piloto, esa cifra se redujo a USD 80 000 anuales por oficina. Al aprobar el presupuesto total del programa piloto, la Junta Ejecutiva redujo ulteriormente el costo total del mismo —a USD 3,0 millones (de los USD 3,6 millones iniciales)— sin reducir el número de oficinas o la duración de la fase piloto. El gasto efectivo en la fase piloto fue de USD 2,96 millones (véase el anexo V).
71. La Oficina de Evaluación independiente del FIDA llegó a la conclusión de que el programa piloto tenía un diseño ambicioso y una financiación insuficiente. Teniendo esto en cuenta, al preparar el plan de actividades para 2008, el presupuesto anual correspondiente a 17 oficinas para 2008 se aumentó a USD 2,65 millones. De esa cantidad, USD 1,08 millones se asignaron a las cuatro oficinas dirigidas por GPP y el resto, es decir USD 1,57 millones, a las 13 oficinas dirigidas por oficiales de contratación nacional. Por lo que respecta a las oficinas dirigidas por los GPP destacados en ellas, el costo medio se sitúa, por lo tanto, en USD 271 000 y en el caso de las oficinas dirigidas por oficiales de contratación nacional, es de alrededor de USD 121 000 en 2008. Los compromisos contraídos y los informes recibidos hasta la fecha demuestran que las 17 oficinas en los países, en total, no superarán los límites de la asignación global (véase el anexo IV).
72. Utilizando la experiencia acumulada en la fase piloto y durante 2008, cada división regional ha revisado los costos y ha ajustado las asignaciones presupuestarias unitarias que había fijado para las oficinas en los países en 2009. El presupuesto total aproximado de las 27 oficinas propuestas *supra* es de USD 4,73 millones (anexo V). Se han asignado USD 1,45 millones del presupuesto total a nueve oficinas existentes dirigidas por personal de contratación nacional y USD 2,75 millones a 11 oficinas dirigidas por GPP destacados en ellas. De estas 11, siete oficinas nuevas han recibido una asignación de USD 1,54 millones y las cuatro

ya existentes, USD 1,21 millones. Análogamente, se han asignado USD 0,39 millones a cinco oficinas que han surgido a raíz de arreglos de presencia indirecta precedentes y USD 0,14 millones a dos nuevas oficinas. En conjunto, se han asignado USD 1,98 millones a 16 oficinas dirigidas por personal de contratación nacional.

73. Las características principales del presupuesto para 2009 son las siguientes:
- a) una diferencia mucho más pronunciada de los costos unitarios entre distintas oficinas (por ejemplo, USD 25 000 para Nepal y USD 263 000 para la India), lo que denota una rápida adaptación/contextualización de las diferentes oficinas y de los costos y presupuestos resultantes;
  - b) el costo unitario anual en el presupuesto de 2009 es de USD 124 000 para las oficinas dirigidas por personal de contratación nacional y USD 250 000 para las dirigidas por GPP destacados, sólo ligeramente superiores a los costos efectivos de 2008, y
  - c) buena parte del aumento aparente del presupuesto total para la presencia en los países no representa un aumento del presupuesto total del FIDA. Del total del presupuesto incremental de USD 2,07 millones propuesto para 2009, USD 1,67 millones (el 80%) está destinado a la adscripción de GPP. Este costo representa un incremento respecto de la asignación a las iniciativas de presencia en los países, pero no en lo que respecta al presupuesto total del FIDA, pues en su mayor parte se trata de un gasto ya sufragado por el FIDA, tanto si los GPP interesados se encuentran en Roma como si trabajan sobre el terreno. Sólo supondrá un incremento el costo de la reubicación. En la mayoría de los casos, éste se verá compensado por algunas economías en las prestaciones en concepto de ajuste por lugar de destino y viajes internacionales.
74. Gracias a la ampliación propuesta del número de oficinas en los países se conseguirá la convergencia entre la presencia del FIDA en los países y los proyectos supervisados directamente por el Fondo. De ese modo se potenciará la complementariedad, dado que los servicios de una oficina en el país permiten que la supervisión directa y el apoyo a la ejecución se efectúen recurriendo principalmente a recursos locales, que suelen ser más eficaces en función del costo. Esto, a su vez, permitirá llevar a cabo labores de supervisión más frecuentes y prestar servicios integrales para la ejecución, lo que a la larga aumentará la eficacia de las actividades de desarrollo. Por otro lado, gracias a la supervisión directa, las oficinas en los países son más eficaces a la hora de detectar problemas de diseño y ejecución, aprender y difundir lecciones y buenas prácticas, y relacionarse de manera más eficaz con los asociados nacionales y los donantes. En resumen, la supervisión y la presencia en los países se complementan recíprocamente, generan posibles economías de escala y potencian el impacto general de los programas del FIDA en los países.
75. La suma de USD 4,73 millones que se necesitará en 2009 para la implantación y gestión de las oficinas en los países se financiará con cargo al Servicio de Financiación para la Elaboración de Programas (SFEP) y al presupuesto administrativo del FIDA. Por tanto, se prevé que la propuesta de ampliación y afianzamiento de las oficinas en los países se ponga en práctica dentro de los límites generales fijados para el SFEP y el presupuesto administrativo, y el índice de eficiencia utilizado como base de referencia.

#### **D. Programa de trabajo y seguimiento**

76. Se han preparado programas de trabajo pormenorizados para cada oficina en los países en los que se establecen las actividades que se realizarán en 2009. Los POA incluyen lo siguiente:

- a) las actividades que hayan de emprenderse utilizando los fondos asignados a las oficinas en los países, y
  - b) las actividades que deban realizarse con la participación de las oficinas en los países recurriendo a partidas presupuestarias destinadas a los programas en los países (y no específicamente a las oficinas en los países), por ejemplo, las partidas para apoyar el diseño y la supervisión directa y el apoyo a la ejecución de proyectos.
77. Cada seis meses todas las oficinas en los países presentarán al director de la división regional correspondiente, por conducto del GPP, un informe sobre la marcha de las oficinas dirigidas por el personal de contratación nacional, las actividades llevadas a cabo hasta la fecha y los resultados conseguidos con los fondos asignados. El POA se actualizará cuando sea necesario, teniendo en cuenta las nuevas exigencias del programa en el país. Los resultados alcanzados por las oficinas en los países serán objeto de un seguimiento riguroso por parte del director de la división y el GPP correspondientes, basándose principalmente en el POA. Se han publicado directrices y distribuido formularios uniformes para los POA y los informes sobre la marcha de las iniciativas.

#### **E. Recomendación**

78. Se recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe la propuesta de ampliación de la presencia del FIDA en los países en 2009 que se describe en los párrafos 57 y 58 *supra*.

## Oficinas del FIDA en los países: avances respecto del plan de actividades para 2008

N.º	Medidas	Responsables	Período de finalización	Progresos al 30 de septiembre de 2008
1	Integración de los presupuestos de las oficinas en los países en el presupuesto del FIDA	Personal directivo superior/FAD	4º trimestre de 2007	Finalizada en el 4º trimestre de 2007
2	Actualización de las descripciones de los puestos de trabajo y los procedimientos	PMD/FAD	4º trimestre 2007 a 1º trimestre 2008	Se han redactado descripciones genéricas de los puestos de trabajo que están pendientes de la aprobación del PMD
3	Formulación del mandato de cada oficina en el país	PMD	1º trimestre 2008	Se han elaborado los mandatos de los nuevos oficiales. En los de los oficiales ya existentes se han hecho las modificaciones necesarias
4	Definición de los modelos uniformes para los POA y los informes sobre la marcha	PMD	4º trimestre 2007	El 20 de diciembre de 2007 el Presidente Adjunto encargado del PMD publicó un memorando interno sobre planificación y seguimiento de la presencia en los países
5	Firma de los acuerdos marco (Sede) con los organismos anfitriones	FAD/OL	1º trimestre 2008	Se ha firmado el acuerdo marco con el PNUD. El acuerdo con la FAO obedecerá a un modelo parecido y está previsto que se firme para finales de año
6	Firma de los acuerdos nacionales específicos con los gobiernos	FAD/OL	1º trimestre 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia, la República Unida de Tanzania y Viet Nam: firmados</li> <li>Panamá: proyecto de acuerdo con el Gobierno pendiente de aprobación</li> <li>Etiopía, Kenya: solicitud presentada al Gobierno de Etiopía y en espera de respuesta</li> </ul>
7	Firma/modificación de los acuerdos con las oficinas de los organismos anfitriones en los países	FAD/OL	Un mes antes del vencimiento de cada acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha prorrogado el memorando de entendimiento con el PNUD relativo a Gambia y el Senegal, el Congo y la República Democrática del Congo y Nigeria</li> <li>La OL está esperando recibir el presupuesto de 2008 de Etiopía y Uganda para ultimar las modificaciones</li> <li>El otro memorando de entendimiento se prorrogará a su debido tiempo</li> </ul>
8	Presentación de los POA para las oficinas en los países	PMD	1º trimestre 2008	En lo relativo a 6 oficinas en los países, los POA aprobados por los directores regionales se han enviado a la oficina central del PMD; los POA de 5 oficinas en los países están pendientes de aprobación y en otras 4 aún no se ha nombrado a ningún oficial
9	Publicación de las directrices administrativas para las oficinas en los países	FAD	4º trimestre 2007 a 1er trimestre 2008	Procedimientos administrativos para las oficinas del FIDA en los países (PB/2008/05 de fecha 22 de abril)
10	Establecimiento del acceso a Intranet y a aplicaciones basadas en la web	FAD	3º trimestre 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se están elaborando soluciones de sistemas de información de gestión basadas en la web accesibles para las oficinas en los países</li> <li>En la PF se está experimentando la migración de los documentos de Intranet a la plataforma Xdesk accesible externamente</li> <li>Se ha nombrado al coordinador de la FM encargado de prestar apoyo a las oficinas en los países</li> </ul>
11	Distribución de carpetas de materiales de comunicación a las oficinas en los países	EAD	1º trimestre 2008	En el 1er trimestre se enviaron las carpetas estándar de materiales de comunicación/información del FIDA.
12	Adscripción de los GPP	PMD/FAD	1º trimestre 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia y Viet Nam: adscripción realizada, acreditación recibida</li> <li>Panamá: adscripción realizada, acreditación pendiente</li> <li>República Unida de Tanzania: en curso de adscripción, acreditación pendiente</li> </ul>
13	Actualización de la información de referencia para todas las oficinas en los países	PMD	1º trimestre 2008	Se han determinado los indicadores de referencia; su actualización está en curso
14	Verificación de que todos los acuerdos actuales con las organizaciones anfitrionas se hayan renovado para el 31 de diciembre de 2007	PMD/FAD		Véase la medida n.º 7
15	Gestión de las oficinas en los países por las divisiones regionales	PMD	Permanente	Los presupuestos relativos a la presencia en los países se han integrado en los presupuestos de las respectivas divisiones; los oficiales en los países han sido invitados a participar en retiros regionales; se han organizado otras actividades, por ejemplo, de capacitación

<i>N.º</i>	<i>Medidas</i>	<i>Responsables</i>	<i>Período de finalización</i>	<i>Progresos al 30 de septiembre de 2008</i>
16	Organización de seminarios de orientación inicial	PMD/FAD	1 <sup>er</sup> trimestre 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a la preocupación suscitada por la eficacia en función del costo de un seminario dedicado exclusivamente a la capacitación inicial, esta actividad se ha suspendido mientras se barajan alternativas menos costosas</li> <li>El personal de enlace en el país participa sistemáticamente en retiros de las divisiones correspondientes y/o en talleres regionales sobre la ejecución</li> </ul>
17	Reunión en la Sede con el personal en los países	PMD/FAD	2º trimestre 2008	Véase la medida n.º 16
18	Realización de evaluaciones del desempeño	PMD	Mediados de año	Medida innecesaria a causa del boletín del Presidente PB/2008/05
19	Organización de otras sesiones de capacitación	PMD/FAD	3 <sup>er</sup> trimestre 2008	Hasta la fecha tres cuartas partes del personal de enlace en los países han asistido a sesiones de capacitación en materia de supervisión
20	Presentación de informes de situación por parte de las oficinas en los países (cada seis meses)	PMD	Julio de 2008	Se han presentado informes de situación relativos a todas las oficinas con dotación de personal
21	Conciliación de las cuentas	FAD	3 <sup>er</sup> trimestre 2008	En curso; se finalizará a finales de octubre
22	Preparación y examen del informe de seguimiento del desempeño	PMD/Personal directivo superior	3 <sup>er</sup> trimestre y 4º trimestre	En curso
23	Presentación de los costos estimados para 2009 a los directores de las distintas divisiones para su incorporación al presupuesto para 2009 (publicación en julio de las directrices específicas sobre el proceso presupuestario)	FS/Personal directivo superior	3 <sup>er</sup> trimestre 2008	Se han hecho públicas las directrices sobre el proceso presupuestario
19 24	Iniciación de las conversaciones para establecer oficinas en otros países	Personal directivo superior	3 <sup>er</sup> trimestre 2008	No disponible

EAD: Departamento de Asuntos Externos

FAD: Departamento de Finanzas y Administración

FM: División de Tecnología de la Información

FS: División de Planificación Estratégica y Presupuesto

OL: Oficina del Consejero Jurídico General

PF: División de África Oriental y Meridional

## Situación de la cartera de proyectos de las oficinas en los países ya existentes y de las propuestas

División	País	Número de proyectos en la cartera				Monto comprometido en préstamos y donaciones (en miles de USD)	Proyectos supervisados directamente		
		Sin firmar	Aún no efectivos	En curso	Total		Aún no efectivos	En curso	
<b>A. Oficinas en los países ya existentes</b>									
1	PA	Congo/ R. D. del Congo	1	-	4	5	59 480	1	2
2	PA	Nigeria	1	1	3	5	138 681	2	3
3	<b>PA</b>	<b>Senegal</b>	-	1	5	6	<b>60 647</b>	1	4
4	<b>PF</b>	<b>Etiopía</b>	-	-	4	4	<b>112 892</b>		2
5	<b>PF</b>	<b>Kenya</b>	-	-	5	5	<b>85 481</b>		5
6	<i>PF</i>	<i>República Unida de Tanzania</i>	-	-	5	5	98 258		5
7	PI	China/Mongolia	-	1	4	5	128 038	1	4
8	PI	India	2	-	6	8	235 379	2	6
9	<i>PI</i>	<i>Viet Nam</i>	-	-	4	4	107 596		4
10	PL	Bolivia/Perú	1	-	1	2	30 421	1	1
11	PL	Brasil	-	1	2	3	78 655		2
12	<i>PL</i>	<i>Colombia</i>	-	-	1	1	20 000		1
13	PL	Haití	-	1	2	3	50 060	1	2
14	<i>PL</i>	<i>Panamá</i>	-	1	1	2	29 200	1	1
15	PN	Egipto	-	-	2	2	34 620		2
16	<b>PN</b>	<b>Sudán</b>	1	-	4	5	<b>106 732</b>	1	4
17	PN	Yemen	-	1	4	5	66 595		1
		<b>Total parcial</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	<b>70</b>	<b>1 442 735</b>	<b>11</b>	<b>49</b>
<b>B. Conversión de "arreglos de presencia indirecta"</b>									
1	PF	Madagascar	1	-	4	5	77 798	1	4
2	PF	Mozambique	1	-	3	4	78 588	1	3
3	PF	Rwanda	1	-	4	5	75 964	1	4
4	PF	Uganda	-	-	6	6	111 901		3
1	PI	Nepal	-	-	3	3	36 007	0	2
2	<b>PI</b>	<b>Pakistán</b>	-	-	7	7	<b>155 850</b>	0	4
3	<b>PI</b>	<b>Sri Lanka</b>	-	-	4	4	<b>79 434</b>	0	3
		<b>Total parcial</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>615 542</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
<b>C. Nuevas oficinas en los países</b>									
1	PA	Burkina Faso	-	1	3	4	53 364	1	3
2	<b>PA</b>	<b>Ghana</b>	-	1	3	4	<b>65 269</b>	1	2
3	PA	Guinea	-	-	4	4	50 741	0	3
		<b>Total parcial</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>169 374</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
		<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>98</b>	<b>116</b>	<b>2 227 651</b>	<b>16</b>	<b>80</b>

Nota: Las oficinas en negrita estarán encabezadas por un GPP destacado sobre el terreno a partir de 2009. Las oficinas en cursiva ya están a cargo de un GPP.

PA = África Occidental y Central  
 PF = África Oriental y Meridional  
 PI = Asia y el Pacífico  
 PL = América Latina y el Caribe  
 PN = Cercano Oriente y África del Norte

# **Acuerdo marco con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

**ACUERDO MARCO**

**entre el**

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)**

**y el**

**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA  
(FIDA)**

**30 de septiembre de 2008**

**POR CUANTO** el PNUD y el FIDA han celebrado un Memorando de Entendimiento, firmado en fecha 6 de abril de 1978, en virtud del cual las Partes convenían en cuanto sigue: “el PNUD accede a poner a disposición del Fondo los servicios de sus Representantes Residentes y oficinas de campo a fin de asistir al Fondo, cuando y según el Fondo requiera asistencia, en los contactos y negociaciones con los Gobiernos acerca de los préstamos y las donaciones, o con respecto a otros tipos de servicios y facilidades (por ejemplo, locales y servicios comunes) que el Fondo pueda necesitar en los países. De común acuerdo, las Partes estipularán periódicamente las condiciones en que los Representantes Residentes del PNUD y las oficinas de campo prestarán dichos servicios al Fondo.” (Memorando de Entendimiento, Artículo 1, párrafo 1.6), y

**POR CUANTO** el FIDA tiene la intención de establecer Oficinas en los Países en algunos de sus Estados Miembros y el PNUD tiene la intención de ayudar al FIDA proveyendo de espacio de oficinas dentro de los locales del PNUD y de servicios administrativos a dichas Oficinas en los Países en aplicación del Memorando de Entendimiento de 1978, con sujeción a las disposiciones generales de dicho Memorando de Entendimiento y del memorando de entendimiento específico u otro(s) acuerdo(s) (entre los que podrá figurar el Memorando de Entendimiento normalizado del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo/Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo relativo a la provisión y uso de servicios comunes) que se celebrarán entre la Oficina del PNUD en el País interesado y el FIDA en relación con las disposiciones adoptadas, en aplicación del presente Acuerdo Marco, por cada Oficina en el País (“Memorando de Entendimiento a nivel de País”);

**En consecuencia, el PNUD y el FIDA convienen en lo siguiente:**

### **I. Principios generales**

1. El FIDA, llegado el caso, podrá comunicar al PNUD que desea obtener espacio de oficinas y servicios administrativos, con inclusión de la adquisición de bienes y equipo y la contratación de servicios, destinados a una Oficina del FIDA en un país determinado. A este respecto, el PNUD tiene previsto ayudar al FIDA en la provisión de los servicios administrativos necesarios, teniendo plenamente en cuenta el tamaño y la capacidad de su oficina en el país, y a tal fin las Partes celebrarán un Memorando de Entendimiento a nivel de País para establecer en detalle las disposiciones relacionadas con el apoyo que el PNUD prestará a dicha Oficina en el País, entre las que podrán figurar los elementos a que se hace referencia en el Anexo I adjunto; en caso de divergencia entre el presente Acuerdo Marco y el Memorando de Entendimiento a nivel de País, prevalecerán los términos del primero. El presente Acuerdo Marco no se aplicará al personal funcionario y no funcionario que el PNUD contrate para el FIDA o en su nombre, ni a los servicios o la asistencia prestados por el PNUD en relación con los programas/proyectos o la financiación del FIDA.

#### *2. Espacio de oficinas*

El espacio de oficinas, con exclusión de las zonas comunes (por ejemplo, las salas de conferencias), proporcionado por el PNUD al FIDA será utilizado únicamente por este último. Estará situado en locales que ofrezcan el mismo nivel de seguridad del que gocen los demás organismos de las Naciones Unidas ubicados en los locales comunes, y los funcionarios y los consultores del FIDA disfrutará de las mismas posibilidades de acceso, sin perjuicio de lo anterior, y uso de los locales que los funcionarios, consultores y huéspedes de otros fondos, programas y organismos de las Naciones Unidas que ocupen los locales. El PNUD tiene la intención de prestar asistencia al FIDA en la obtención del equipo y mobiliario necesarios para el espacio de oficinas del FIDA especificado en el Memorando de Entendimiento a nivel de País respectivo. En este ámbito, el FIDA respetará las disposiciones de seguridad del PNUD y del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas aplicables a la correspondiente oficina del PNUD en el país.

### 3. *Responsabilidad administrativa*

El Representante Residente del PNUD gozará de plena autoridad en la gestión material general de los locales, con inclusión del espacio de oficinas del FIDA, y el FIDA y sus funcionarios y agentes estarán obligados en todo momento a respetar las instrucciones dadas por el Representante Permanente o por la persona delegada por éste para encargarse de las condiciones sanitarias y la seguridad de los locales.

### 4. *Seguros y enajenación de bienes*

El FIDA será el responsable de contratar un seguro o asegurar él mismo por su cuenta y riesgo los bienes de su propiedad que estén ubicados en los locales. Salvo acuerdo en contrario, el FIDA dispondrá lo necesario para la enajenación de sus bienes tras la expiración o rescisión del presente Acuerdo Marco/Memorando de Entendimiento a nivel de País.

### 5. *Asuntos presupuestarios*

La prestación de los servicios administrativos aquí estipulados se llevará a cabo según el principio de la recuperación total de los gastos, en virtud del cual el FIDA conviene en pagar al PNUD los servicios prestados.

### 6. *Consentimiento del gobierno*

Para despejar cualquier duda al respecto, el FIDA será el único responsable de concluir acuerdos con el País Anfitrión en lo relativo a su presencia y a sus operaciones en el país. Todo respaldo que el PNUD brinde al FIDA en virtud del Memorando de Entendimiento a nivel de País estará supeditado al consentimiento del gobierno interesado, que el FIDA se encargará de obtener de antemano.

### 7. *Locales*

El PNUD permitirá al FIDA exponer en los locales su logotipo, emblema, placa y bandera institucionales, con sujeción a los términos y condiciones del acuerdo de arrendamiento subyacente entre el PNUD y el propietario de los locales, y de conformidad con las políticas vigentes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las Partes.

## **II. DISPOSICIONES APLICABLES A LOS SERVICIOS DE APOYO REEMBOLSABLES**

### 1. *Disposiciones para el reembolso de los gastos*

La recuperación de los gastos de las oficinas en los países y de las dependencias centrales del PNUD que estén relacionados con la prestación de servicios al FIDA en aplicación del presente Acuerdo Marco estará reglamentada mediante cuatro disposiciones distintas para el reembolso de los gastos. Esas disposiciones son las siguientes:

- a) En lo que respecta a los servicios prestados en el plano local, que por su propia naturaleza se suministran de forma normalizada o uniforme en toda la red de oficinas del PNUD en los países, la recuperación de los gastos de las oficinas del PNUD en los países estará reglamentada mediante la Lista Universal de Precios (UPL). La UPL se actualiza todos los años y es objeto de exámenes metodológicos que garantizan su eficacia. Los resultados de esos exámenes podrán entrañar diferencias en los precios que se comunicarán al FIDA tan pronto como se determinen con claridad.
- b) La tasa de recuperación de los gastos para los servicios proporcionados en ámbito local que por su naturaleza no puedan prestarse de forma normalizada en todas las oficinas del PNUD en los países, o para los servicios cuyo alcance varíe cada vez que se presten y no estén incluidos en la UPL (por ejemplo, los servicios de apoyo en materia de tecnología de la

información, la recogida en el aeropuerto, la gestión del servicio de valija diplomática, los servicios programáticos, el apoyo en materia de seguridad) se fijará en el plano local utilizando los precios vigentes en el mercado local y estimaciones de la carga de trabajo realizadas de buena fe y/o el costo del insumo. En la medida de lo posible, estos servicios deberán gestionarse en el marco de la Cuenta de Servicios Comunes (CSA) y basarse en acuerdos a nivel local, parecidos a las disposiciones aplicables a las instalaciones, los servicios públicos, la seguridad, etc. Todos los servicios especiales o de otro tipo que no están englobados ni en la UPL ni en la Cuenta de Servicios Comunes se concordarán entre el Representante Residente del PNUD y el FIDA antes de ser prestados y se consignarán en el plano local de acuerdo con ese mismo acuerdo.

- c) En el caso de los servicios suministrados por dependencias distintas de las oficinas del PNUD en los países, las disposiciones de recuperación de los gastos se ajustarán a los mecanismos vigentes utilizados en el PNUD. Entre ellos figuran las tasas establecidas que se emplean para recuperar los gastos de apoyo a Global Payroll proporcionadas por la Dependencia de apoyo a Global Payroll del PNUD, así como la proporción apropiada de los costos indirectos suministrados por la Oficina de Finanzas y Administración, la Oficina de Sistemas y Tecnología de la Información, la Oficina de Apoyo Jurídico y la Oficina de Recursos Humanos que, según el caso, proporcionan supervisión y seguimiento, elaboran informes y brindan asesoramiento normativo.
- d) En lo que se refiere a otros servicios especiales suministrados por el PNUD a solicitud del FIDA y especificados detalladamente en un Acuerdo de Prestación de Servicios que se concluirá para cada línea de servicios, se aplicará el principio general del reembolso total de los gastos.
- e) Todas las transacciones financieras relacionadas con los servicios mencionados en los apartados a) a d) *supra* se consignarán en el informe mensual sobre la Cuenta de Compensación de Servicios a Escala Mundial (Fondo 12000).

En lo posible, todos los servicios prestados por el PNUD al FIDA deberán abonarse por adelantado con periodicidad trimestral. Además, todas las necesidades de servicios habrán de planificarse y/o calcularse cada tres meses, consignarse por escrito, presupuestarse y concordarse por ambas Partes antes de proveerlos.

### **III. TERMINACIÓN Y MODIFICACIÓN**

#### *1. Terminación*

El presente Acuerdo Marco entrará en vigor una vez que haya sido suscrito por ambas Partes y permanecerá vigente hasta su terminación. Cualquiera de las Partes podrá rescindir el presente Acuerdo Marco notificándolo a la otra Parte por escrito al menos con noventa días de antelación, y dicha terminación se hará efectiva en la fecha especificada en la notificación de rescisión. En caso de rescisión del Acuerdo Marco, ambas Partes colaborarán para garantizar que todas las disposiciones adoptadas en virtud del mismo se concluyan de forma ordenada y que toda obligación pendiente contraída por cualquiera de las Partes de conformidad con el Acuerdo Marco o cualquier Memorando de Entendimiento a nivel de País se cumpla cabalmente.

#### *2. Revisión y modificación*

El presente Acuerdo Marco se revisará con periodicidad anual. Las Partes podrán, mediante canje de cartas, modificar cualquiera de las disposiciones del presente Acuerdo Marco o concertar disposiciones suplementarias concebidas para ampliar o reducir el alcance del presente Acuerdo Marco.

#### **IV. Otros asuntos**

##### *1. Privilegios e inmunidades*

Ninguna disposición del presente Acuerdo Marco, ni de ningún Memorando de Entendimiento a nivel de País o documento relacionado con los mismos, podrá interpretarse como una renuncia a las prerrogativas o inmunidades de las Naciones Unidas, con inclusión del PNUD o el FIDA.

##### *2. Solución de controversias*

Toda controversia acerca de la interpretación o aplicación de cualesquiera disposiciones contenidas en el presente Acuerdo Marco se resolverá mediante negociaciones o por cualquier otro medio que las Partes convengan de mutuo acuerdo.

##### *3. Responsabilidad*

Toda responsabilidad resultante del desempeño por parte del PNUD de las funciones enumeradas en el presente Acuerdo Marco recaerá sobre el FIDA, que eximirá al PNUD y lo indemnizará por cualesquiera reclamaciones derivadas de dicho desempeño, a excepción de los actos y omisiones del PNUD resultantes de negligencia grave o incumplimiento deliberado.

##### *4. Avisos y direcciones*

Todo aviso o cualquier otra comunicación efectuados de conformidad con el presente Acuerdo Marco se harán por escrito y se considerarán que se han dado o hecho en la forma debida cuando hayan sido entregados a mano o enviados por correo, fax o correo electrónico, según el caso, por una cualquiera de las Partes a la otra, a la dirección apropiada que se indica a continuación o a otra dirección que una de las Partes pueda notificar por escrito en lo sucesivo a la otra Parte.

##### *Por el Fondo:*

Presidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas  
Via del Serafico, 107  
00142, Roma  
Italia  
Número de fax: + (39) 06 5043 463

##### *Por el PNUD:*

Administrador Auxiliar y Director  
Dirección de Gestión  
One United Nations Plaza,  
Nueva York, NY 10017  
Estados Unidos de América  
Número de fax: + (212) 906 5364

#### **V. Entrada en vigor**

El presente Acuerdo Marco podrá firmarse por duplicado; cada uno de los ejemplares se considerará un original y ambos, debidamente ejecutados, constituirán un solo documento que entrará en vigor en la fecha (“Fecha de entrada en vigor”) en que sea debidamente suscrito por ambas Partes.

**EN FE DE LO CUAL** los representantes de las Partes, debidamente autorizados para ello, estampan sus firmas a continuación.

**FONDO INTERNACIONAL DE  
DESARROLLO AGRÍCOLA**

*Lennart Båge*  
*Presidente*

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO**

*Akiko Yuge*  
*Administrador Auxiliar y Director*  
*Dirección de Gestión*

---

Fecha: 30/09/08

---

Fecha: 30 de septiembre de 2008

## Asignaciones y sumas comprometidas para las oficinas en los países al 2 de octubre de 2008

División	Oficinas en los países (15+2)	Dólares estadounidenses			Sumas comprometidas
		Asignación original	Transferencias para asignaciones a oficinas en los países	Asignación revisada	
PA	Congo/R. D. del Congo	110 000	-	110 000	120 000
	Nigeria	145 000	-	145 000	135 000
	Senegal	120 000	-	120 000	120 000
	<b>Total parcial de oficinas en PA</b>	<b>375 000</b>	<b>-</b>	<b>375 000</b>	<b>375 000</b>
PF	Etiopía	100 000	-	100 000	130 000
	Kenya	100 000	-	100 000	150 340
	República Unida de Tanzania <sup>a</sup>	326 000	-	326 000	341 000
	<b>Total parcial de oficinas en PF</b>	<b>526 000</b>	<b>-</b>	<b>526 000</b>	<b>621 340</b>
PI	China/Mongolia	129 111	-	129 111	133 651
	India	165 374	-	165 374	201 084
	Viet Nam <sup>a</sup>	275 316	-	275 316	209 856
	<b>Total parcial de oficinas en PI</b>	<b>569 801</b>	<b>-</b>	<b>569 801</b>	<b>544 591</b>
PL	Bolivia/Perú	98 000	97 727	195 727	77 698
	Brasil <sup>b</sup>	91 000	18 556	109 556	36 477
	Colombia <sup>a</sup>	275 602	-	275 602	316 413
	Haití	97 956	-	97 956	165 378
	Panamá <sup>a</sup>	205 773	-	205 773	216 374
	<b>Total parcial de oficinas en PL</b>	<b>768 331</b>	<b>116 283</b>	<b>884 614</b>	<b>812 340</b>
PN	Egipto	101 700	-	101 700	106 000
	Sudán	110 500	-	112 657	110 500
	Yemen	80 686	-	80 686	80 686
	<b>Total parcial de oficinas en PN</b>	<b>292 886</b>	<b>-</b>	<b>292 886</b>	<b>297 186</b>
<b>Total de oficinas (15+2)</b>		<b>2 532 018</b>	<b>116 283</b>	<b>2 650 457</b>	<b>2 650 457</b>

<sup>a</sup> Oficinas en los países dirigidas por GPP destacados.

<sup>b</sup> Transferida desde Nicaragua/México.

PA = África Occidental y Central

PF = África Oriental y Meridional

PI = Asia y el Pacífico

PL = América Latina y el Caribe

PN= Cercano Oriente y África del Norte

## Costos y presupuesto estimados de las oficinas en los países

			<i>Miles de dólares estadounidenses</i>		
<i>Oficinas en los países por tipos</i>			<i>Gasto efectivo en la fase piloto de 3 años</i>	<i>Asignación revisada para 2008</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2009</i>
<b>A. Oficinas dirigidas por personal de contratación nacional</b>					
1	PA	Congo/República Democrática del Congo	204	110	120
2	PA	Nigeria	186	145	145
3	PI	China/Mongolia	191	129	95
4	PI	India	175	165	263
5	PL	Bolivia/Perú	228	196	100
6	PL	Brasil	245	110	307
7	PL	Haití	163	98	153
8	PN	Egipto	209	102	150
9	PN	Yemen	136	81	120
<b>Total parcial de oficinas dirigidas por personal de contratación nacional</b>			<b>1 737</b>	<b>1 136</b>	<b>1 452</b>
<b>B. Oficinas dirigidas por GPP destacados en 2009</b>					
1	PA	Ghana (nueva oficina)			235
2	PA	Senegal	202	120	230
3	PF	Etiopía <sup>a</sup>	235	100	243
4	PF	Kenya	198	100	254
5	PF	República Unida de Tanzania	238	326	490
6	PI	Pakistán (conversión de arreglo de presencia indirecta) <sup>a</sup>			88
7	PI	Sri Lanka (conversión de arreglo de presencia indirecta) <sup>a</sup>			150
8	PI	Viet Nam	141	275	219
9	PL	Colombia		276	316
10	PL	Panamá		206	186
11	PN	Sudán	211	111	338
<b>Total parcial de oficinas dirigidas por GPP destacados</b>			<b>1 225</b>	<b>1 514</b>	<b>2 749</b>
<b>C. Conversión de arreglos de presencia indirecta a oficinas dirigidas por oficiales de contratación nacional</b>					
1	PF	Madagascar			80
2	PF	Mozambique			80
3	PF	Rwanda			80
4	PF	Uganda			120
5	PI	Nepal			25
<b>Total parcial de oficinas convertidas a partir de "arreglos de presencia indirecta"</b>					<b>385</b>
<b>D. Nuevas oficinas</b>					
1	PA	Burkina Faso			60
2	PA	Guinea			80
<b>Total parcial de nuevas oficinas</b>					<b>140</b>
<b>Total</b>			<b>2 962</b>	<b>2 650</b>	<b>4 726</b>

<sup>a</sup> Varias oficinas comenzarán en las postrimerías de 2009. Las asignaciones se han realizado en consecuencia.

PA = África Occidental y Central; PF = África Oriental y Meridional; PI = Asia y el Pacífico; PL = América Latina y el Caribe; PN= Cercano Oriente y África del Norte

<b>A.</b>	<b>Clasificación por tipo de personal directivo</b>	
	Oficinas dirigidas por personal de contratación nacional	1 977
	Oficinas dirigidas por GPP destacados	2 749
<b>Total</b>		<b>4 726</b>
<b>B.</b>	<b>Clasificación de las oficinas en los países propuestas para 2009, según el tipo</b>	
	Oficinas en los países ya existentes	3 728
	Nuevas oficinas en los países	375
	Reconvertida a partir de arreglos de presencia indirecta	623
<b>Total</b>		<b>4 726</b>

## **Informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países (EB 2008/95/C.R.P.2)**

En el texto que figura a continuación se recoge el acuerdo alcanzado durante las deliberaciones de la Junta Ejecutiva sobre el informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países. Este texto se distribuyó a todos los Directores Ejecutivos durante el 95º período de sesiones con la signatura EB 2008/95/C.R.P.2.

1. Al aprobar el informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países, la Junta Ejecutiva toma nota de que los principios siguientes se aplicarán al llevar a la práctica la presencia del FIDA en los países antes de presentar la política sobre la presencia en los países y durante la elaboración de la misma:
  - i) A fin de establecer las oficinas en los países, la dirección del FIDA adoptará como dos criterios fundamentales la eficacia en función de los costos y en términos de desarrollo. Las oficinas del FIDA en los países seguirán siendo pequeñas y estarán ubicadas en organizaciones de las Naciones Unidas o en instituciones financieras internacionales. Toda ampliación futura de la presencia del FIDA en los países se emprenderá dentro de los límites de la proporción indicativa de los costos conforme a lo establecido en el presupuesto del FIDA.
  - ii) El tamaño del programa será el criterio clave para establecer las oficinas en los países, en vista de que un programa de mayor cuantía deja margen para una contribución potencialmente mayor. Otro criterio será la fragilidad o los resultados insuficientes en los casos en que se determine la posibilidad de una contribución específica del FIDA.
  - iii) Una vez que el número de países con oficinas en los países sobrepase un punto determinado, el tamaño del programa de cada país adicional que vaya a contar con presencia en el país irá disminuyendo. Ello supondrá una menor eficacia en función de los costos y la aplicación de la ley de rendimientos decrecientes. Al reconocer este hecho, el personal directivo del FIDA, en la política sobre la presencia en los países cuya presentación a la Junta está prevista actualmente en 2011, indicará el tamaño mínimo de la cartera y las actividades no crediticias necesarias para establecer las oficinas en los países. Sobre la base de la cartera actual y prevista a plazo medio, en la política se propondrá el máximo número posible de oficinas en los países.
  - iv) El grado de compromiso de los gobiernos anfitriones es fundamental para el éxito del proceso de selección de los países y de establecimiento de las oficinas en ellos. Es preciso que el país anfitrión se encargue de todos los requisitos jurídicos y logísticos de la oficina del FIDA en el país. En consecuencia, en 2009, si bien se tiene previsto establecer hasta 10 oficinas nuevas, la dirección abrirá un número menor en caso de que la situación lo justifique.
  - v) El personal directivo del FIDA seguirá abordando las cuestiones pendientes relativas a la gestión de los recursos humanos o las que se planteen durante la puesta en práctica.
  - vi) A fin de responder con más eficacia ante los diferentes contextos en los que opera, el FIDA debe ensayar una serie de modelos y extraer enseñanzas que le ayuden a elaborar su política sobre la presencia en los países. En vista de lo anterior, el personal directivo del FIDA seguirá experimentando con el modelo de oficina subregional. De manera

análoga, experimentará todavía más con la posibilidad de acreditar a los gerentes de programas en los países destacados fuera de la sede ante varios países. Según avance con la presencia en los países, el FIDA irá adoptando un enfoque gradual y aprendiendo todo lo que pueda de las enseñanzas extraídas por las organizaciones de las Naciones Unidas y de otros donantes. Realizará un seguimiento constante de la situación y demostrará su eficacia en función de los costos, y presentará informes sobre los progresos a la Junta Ejecutiva cada año hasta que se presente la política sobre la presencia en los países.

- vii) Puesto que el objetivo último del FIDA es prestar asistencia a los países en desarrollo para aumentar su capacidad, siempre se considerará una alternativa el cierre de oficinas en los países. La función de apoyo a la gestión programática de las oficinas en los países, contrariamente a la función representativa, también exige que se mantenga el principio de que las oficinas se cierren cuando ya no sean necesarias. En vista de lo anterior, al presentar un informe detallado de la situación correspondiente a 2009 y el plan de actividades para 2010, el personal directivo del FIDA presentará a la Junta Ejecutiva una nota sobre políticas en la que se especifiquen los criterios y las circunstancias en las que el FIDA cerraría una oficina en un determinado país. A continuación, dicha nota se incorporará debidamente a la propuesta de política sobre la presencia en los países.
  - viii) A fin de permitir que las oficinas en los países que se establezcan recién en 2009 se terminen de consolidar, el personal directivo del FIDA limitará la ampliación de las oficinas en los países a un máximo de tres nuevas oficinas en 2010. Al elegir dichas oficinas, se otorgará prioridad a regularizar los arreglos de presencia indirecta ya existentes.
2. El personal directivo del FIDA celebrará un seminario oficioso para los miembros de la Junta Ejecutiva en los últimos meses de 2009, como seguimiento del seminario celebrado el 15 de diciembre de 2008, para debatir algunos aspectos clave, entre otros, la política de retirada de la presencia del FIDA de los países y la posibilidad de anticipar el plazo previsto para la presentación de la política sobre la presencia en los países de 2011 a finales de 2010.