

Signatura: EC 2016/95/W.P.3  
Tema: 4  
Fecha: 9 de noviembre de 2016  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

## Plan de descentralización institucional del FIDA

### Nota para los miembros del Comité de Evaluación

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

Périn Saint-Ange  
Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2448  
Correo electrónico: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon  
Vicepresidenta Adjunta  
Departamento de Servicios Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: l.menon@ifad.org

Lisandro Martin  
Jefe  
Dependencia de Programación y Eficacia Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2388  
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Saadia Imad  
Gerente  
Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno  
Tel.: (+39) 06 5459 2628  
Correo electrónico: s.imad@ifad.org

##### Envío de documentación:

William Skinner  
Jefe  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Comité de Evaluación — 95º período de sesiones  
Roma, 28 de noviembre de 2016

---

Para examen

Documento:	EB 2016/119/R.11	
Tema:	8	
Fecha:	9 de noviembre de 2016	S
Distribución:	Pública	
Original	Inglés	



Invertir en la población rural

## Plan de descentralización institucional del FIDA

### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

Périn Saint-Ange  
Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2448  
Correo electrónico: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon  
Vicepresidenta Adjunta  
Departamento de Servicios Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: l.menon@ifad.org

Lisandro Martin  
Jefe  
Dependencia de Programación y Eficacia Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2388  
Correo electrónico: lisandro.martin@ifad.org

Saadia Imad  
Gerente  
Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno  
Tel.: (+39) 06 5459 2628  
Correo electrónico: s.imad@ifad.org

##### Envío de documentación:

William Skinner  
Jefe  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 119º período de sesiones  
Roma, 14 y 15 de diciembre de 2016

---

Para examen

## Índice

Acrónimos y siglas	i
Resumen	ii
I. Introducción	1
II. Evolución del programa de descentralización del FIDA	1
III. Estado actual de la descentralización del FIDA	3
IV. Plan institucional para el período de la FIDA10 y los años posteriores	4
V. Conclusiones	12
Anexos	
Anexo I: Mapa de la presencia del FIDA en los países para la FIDA10 y la FIDA11	13
Anexo II: Beneficios de la descentralización del FIDA	14
Anexo III: Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización	17

## Acrónimos y siglas

BOD	Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FMD	División de Servicios de Gestión Financiera
FSU	Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
GPP	Gerente del Programa en el País
GRIPS	sistema de proyectos de inversión y donaciones
IFP	informe final del proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
OFP	oficina del FIDA en el país
OPP	Oficial del Programa en el País
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMR	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos

## Resumen

1. En el último decenio, el FIDA ha realizado progresos considerables en la descentralización de la capacidad y las responsabilidades de los recursos humanos, como se desprende del crecimiento constante del número de países abarcados por las oficinas del FIDA en los países (OFP) y el tamaño de la cartera.
2. Los datos sobre gestión muestran mejoras importantes y sistemáticas en la eficiencia y eficacia de los proyectos gracias a la descentralización, lo que indica que, en general, una mayor presencia en los países es mejor. Así lo corroboran los hallazgos de la evaluación a nivel institucional de 2016 sobre la experiencia del FIDA en materia de descentralización, que documenta la contribución de la descentralización a la mejora de la pertinencia y los resultados generales de las operaciones del Fondo. Por lo que respecta a las actividades no crediticias, el análisis de esta evaluación evidencia resultados desiguales. En general, las asociaciones se han fortalecido gracias a la descentralización y los beneficios relacionados con la actuación normativa y la gestión de los conocimientos son claramente patentes en algunos países, aunque no se registran sistemáticamente en todas las OFP. Sin embargo, aunque la dirección es consciente de la necesidad de seguir mejorando la ejecución de las actividades no crediticias, para ello se necesitará una solución institucional que trascienda la descentralización.
3. Como seguimiento de la actualización de 2016 sobre la presencia del FIDA en los países, la dirección ha elaborado el Plan de descentralización institucional del FIDA para el período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y los años posteriores. Este plan está en consonancia con el enfoque holístico del Fondo para adecuar sus operaciones al contexto de los países y con las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional relativas al fortalecimiento de la presencia en los países, la mejora del apoyo a las actividades no crediticias, la descentralización de la adopción de decisiones y el fomento de la capacidad del personal.
4. Basándose en las características más satisfactorias de la experiencia de descentralización en todo el FIDA, el plan tiene por objeto consolidar los conocimientos adquiridos a lo largo de los años en un enfoque más coherente y armonizado. El plan incluye tres modelos para las OFP: i) centros subregionales; ii) grupos de programas en los países, y iii) OFP dedicadas a un único país (denominadas en este plan "OFP únicas"). Los centros subregionales dispondrán de personal técnico y de otra índole, funcionarán como centros de servicios para una región, o parte de ella, y desempeñarán las funciones relacionadas con los programas en los países para un grupo más reducido de países. Los grupos de programas en los países compartirán personal y conocimientos a los efectos del programa en el país para una serie de países y programas. Las OFP únicas prestarán servicios a un solo país; su establecimiento se justifica por la importancia estratégica del país en cuestión o circunstancias especiales que dificultan su agrupación con otros países. La gestión de los programas en los países se mantendrá en la Sede del FIDA en los casos en que no puedan justificarse los costos de funcionamiento de una OFP. La visión a medio plazo es que se tienda a configurar los programas en los países como parte de centros y grupos, y reducir considerablemente el número de OFP únicas, estabilizando su número en unas 45 OFP, que se encargarán de gestionar casi el doble de esa cantidad de programas en los países. Esta visión está en consonancia con las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional.
5. La dirección hará todo lo posible para optimizar la eficiencia en función de los costos durante la ejecución del plan. Se están llevando a cabo cambios para reducir 10 puestos del cuadro de servicios generales en la Sede a fin de respaldar y aumentar considerablemente los puestos en las OFP. La duplicación de funciones en la Sede continuará racionalizándose, los acuerdos de prestación de servicios con los

organismos anfitriones podrán reducirse y las OFP poco utilizadas se cerrarán. Se prevé que estas medidas generen eficiencias por valor de USD 2,4 millones durante los períodos de la FIDA10 y la FIDA11. A pesar de estos esfuerzos, la dirección estima que los costos adicionales ascenderán a entre USD 0,4 millones y USD 0,5 millones al año. Estos costos están relacionados principalmente con la ampliación del espacio de oficinas y el personal adicional necesario para reforzar la capacidad técnica y de programas en las OFP. Está previsto que los costos adicionales se estabilicen a finales del plazo establecido.

6. Se prevé que la ejecución de este plan tenga importantes efectos positivos en las operaciones del FIDA, ya que consolidará la transición de un modelo operativo centrado en la Sede con una limitada presencia en los países a un modelo mixto de estrategia operacional y presencia entre la Sede y el terreno. Esta transición se basa en los seis principios rectores siguientes: i) de la cantidad a la calidad, mediante la consolidación y el fortalecimiento de la capacidad en las OFP existentes, con apenas un pequeño aumento en el número de nuevas oficinas; ii) de una variedad de experiencias a la armonización, mediante la adopción de un enfoque más uniforme en todas las regiones a fin de reforzar una identidad institucional del FIDA unificada; iii) de un enfoque "blando" a una masa crítica, mediante la creación de capacidades técnicas y administrativas adecuadas sobre el terreno para lograr un mayor impacto; iv) del trabajo en silos a la puesta en común del personal, para el uso eficiente de la fuerza de trabajo mundial del FIDA; v) de la superposición a la simplificación de medidas, garantizando la complementariedad de las funciones entre la Sede y las OFP, y vi) de una delegación de facultades limitada a una delegación mayor, para acelerar la aplicación de las medidas sobre el terreno.
7. En el marco de la ejecución inicial del plan, se llevarán a cabo las medidas fundamentales siguientes: i) un análisis exhaustivo de las funciones y la carga de trabajo de todos los programas en los países para fundamentar la distribución de los modelos de OFP; determinar las necesidades de personal, las funciones y las responsabilidades en los equipos en los países; establecer el orden de prioridad de las tareas y las actividades a nivel de OFP, y seguir racionalizando la duplicación de funciones en la Sede; ii) la evaluación de la experiencia piloto de delegación de las facultades presupuestarias en Viet Nam, para considerar la posibilidad de ampliar esta práctica a otras OFP, y iii) el desarrollo de una visión institucional más clara en relación con las actividades crediticias y no crediticias, para aumentar la eficacia de la descentralización.
8. Para poder llevar a cabo este plan y las medidas conexas es necesario el apoyo de todo el FIDA. El grupo de coordinación de la descentralización institucional del FIDA, copresidido por los Vicepresidentes Adjuntos encargados del Departamento de Administración de Programas (PMD) y del Departamento de Servicios Institucionales, garantizará la coordinación entre las divisiones, supervisará la planificación, la ejecución y el seguimiento de las actividades del plan y brindará orientación estratégica.

## Plan de descentralización institucional del FIDA

### I. Introducción

1. El FIDA está preparado para pasar a la siguiente fase de su descentralización. Basándose en informes anteriores presentados a la Junta Ejecutiva sobre la presencia en los países y la descentralización<sup>1</sup>, y como seguimiento de la actualización sobre la presencia del FIDA en los países (2016), la dirección ha elaborado el Plan de descentralización institucional del FIDA para el período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y los años posteriores. Este plan, que se basa en los considerables progresos realizados por el FIDA en la descentralización de la capacidad y las responsabilidades de los recursos humanos desde que, en 2003, se adoptó la decisión de establecer una presencia en los países, orientará a la dirección en la ejecución de la siguiente fase de la descentralización. El plan está en consonancia con el enfoque holístico del Fondo para adecuar sus operaciones al contexto de los países y con las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de 2016 sobre la experiencia del FIDA en materia de descentralización, que tenía por objeto aumentar la eficacia y la eficiencia de la presencia del FIDA en los países.
2. La intensificación del fortalecimiento de las oficinas del FIDA en los países (OFP) y la delegación de mayores atribuciones sobre el terreno representan una transformación de la manera en que el Fondo lleva a cabo su labor. De este modo se modificará la forma en la que el FIDA interactúa con sus clientes y será necesario realizar ajustes en los procesos operativos internos, en particular en la Sede. De hecho, para lograr una descentralización eficaz se necesita una Sede fuerte, que establezca una dirección estratégica, políticas y salvaguardias claras, y sea capaz de mantener las normas y la calidad en tanto que reconoce que el FIDA puede ofrecer sus productos y servicios a los clientes y responder a sus necesidades con mayor eficacia estando más cerca de ellos. La Sede también desempeñará una función más importante en la gestión de los conocimientos: asegurará una amplia difusión de la información y las ideas, que deberían mejorar cualitativa y cuantitativamente gracias a las aportaciones de las OFP. El plan forma parte de esta labor más amplia.
3. El plan ofrece un análisis general de la descentralización del FIDA y un marco de medidas para el período de la FIDA10 y los años posteriores. La evolución del programa de descentralización del FIDA se describe en la sección II, el estado actual de la descentralización se ilustra en la sección III y el marco de medidas para el período de la FIDA10 y los años posteriores se presenta en la sección IV, en particular la combinación óptima de modelos de OFP para maximizar la cobertura operacional y las necesidades de personal en la Sede y sobre el terreno, así como los costos conexos. En la sección V se señalan las conclusiones y el camino a seguir.

### II. Evolución del programa de descentralización del FIDA

4. De la presencia en los países a la descentralización institucional. La presencia del FIDA en los países ha evolucionado en el último decenio y ha dejado de centrarse en el objetivo limitado de apoyar la función de supervisión directa, que el FIDA acababa de asumir en ese entonces, para llevar a cabo operaciones ampliadas de creciente complejidad y reforzar el apoyo a las actividades no crediticias (como la actuación normativa, la gestión de conocimientos y la creación de asociaciones), todo ello con el objetivo de ampliar la escala de los resultados generales. A fin de apoyar la expansión de la descentralización del FIDA, los

<sup>1</sup> En particular, la "Política y estrategia del FIDA de presencia en los países" (EB 2011/102/R.10) y la "Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015)" (EB 2013/110/R.5).

objetivos de los modelos de OFP se han ido adaptando a lo largo del tiempo, en consonancia con el enfoque de aprendizaje práctico, y se han creado una oficina regional, oficinas subregionales y oficinas dedicadas a un único país.

5. Las necesidades de personal y de servicios se han ampliado para apoyar la variedad más amplia de metas institucionales. Con el crecimiento de la demanda y la ampliación de las metas institucionales, el personal en las OFP ha ido aumentando a lo largo de los años, lo que dio lugar a la necesidad de prestar servicios técnicos y administrativos oportunos y orientados hacia la labor sobre el terreno. En 2013 el FIDA estableció la Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU) para prestar servicios de apoyo administrativo a las OFP, en estrecha colaboración con el Departamento de Administración de Programas (PMD), y ha ido fortaleciendo la capacidad de esta dependencia en consonancia con las crecientes necesidades de las OFP. Desde entonces, el FIDA también ha puesto en marcha una serie de iniciativas, como las actualizaciones del marco de recursos humanos sobre dotación de personal, perspectivas de carrera y aumento de las capacidades, el marco de delegación de facultades, y las políticas y procedimientos revisados destinados a crear un entorno adecuado para la descentralización.
6. A medida que la presencia del FIDA en los países se ha ido ampliando, también se han incrementado los costos relacionados con la descentralización. A lo largo de la evolución de la presencia en los países, los acuerdos de acogida con otros organismos de las Naciones Unidas<sup>2</sup>, en la mayoría de los casos los organismos con sede en Roma, han ayudado al FIDA a contener con éxito los costos de las OFP. Sin embargo, aunque el Fondo ha logrado mejorar la eficiencia con el pasar de los años, como ya se señaló en la actualización de 2016, se reconoce que la mayor presencia en los países entraña costos adicionales.
7. Los beneficios de las OFP han sido bien documentados a lo largo de los años e indican que una mayor presencia en los países es mejor. Resulta evidente tanto de la experiencia de las organizaciones de referencia como de la del propio FIDA que, con el tiempo, los beneficios de una mayor descentralización compensan los costos marginales de ampliar la presencia sobre el terreno. Estos beneficios son relativamente fáciles de detectar, pero más difíciles de cuantificar. El valor principal se deriva del aumento de la calidad de la cartera, la mejora del diseño y la supervisión de los proyectos, la agilización de la ejecución y de las adquisiciones y contrataciones, y la promoción del diálogo y los conocimientos para mejorar la ejecución de las actividades no crediticias. Los datos sobre la gestión de la cartera muestran mejoras considerables y sistemáticas en la eficiencia y eficacia de los proyectos gracias a la descentralización (véase el anexo 2). Así lo corroboran los hallazgos de la evaluación a nivel institucional, que documenta la contribución de la descentralización a la mejora de la pertinencia y los resultados generales de las operaciones del FIDA. A lo largo del tiempo se han podido hacer ahorros en algunos costos. Otros beneficios, como la calidad del diálogo, la coordinación y la armonización son intangibles, pero aun así es posible seguir los progresos, por ejemplo con respecto a los indicadores sobre la eficacia en términos de desarrollo de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo.
8. Los datos cualitativos de los exámenes de los resultados de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales, las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes de programas, así como el diálogo con los funcionarios gubernamentales, indican que existe una fuerte demanda de los clientes para aumentar la presencia y la participación sobre el terreno. Estos datos también coinciden con los resultados de las encuestas realizadas por otros donantes y asociados importantes. Los clientes prefieren que los asociados se descentralicen: esto permite acceder con mayor rapidez a los responsables de las decisiones a nivel nacional y mejorar la capacidad de respuesta general. Según un

---

<sup>2</sup> En algunos casos también centros del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional.

examen de los documentos de otros organismos de desarrollo, los principales donantes reconocen la utilidad de la descentralización sobre el terreno en las esferas siguientes: i) mejora de la comprensión de las condiciones locales; ii) flexibilidad para alinear y armonizar las políticas; iii) fortalecimiento de la posición de las representaciones locales en el diálogo con las autoridades nacionales y los asociados en el desarrollo, y iv) respuesta rápida a las nuevas necesidades, sobre todo en situaciones de fragilidad. En consecuencia, algunos donantes multilaterales y bilaterales han puesto en marcha ambiciosos programas de descentralización en el último decenio, y las enseñanzas extraídas de estos sirven de base para el plan.

9. La dirección estima que, para finales de la FIDA11, la planificación, la preparación y la entrega de la mayor parte de sus productos y servicios principales se llevarán a cabo a nivel subregional y nacional. Por tanto, la adopción de decisiones programáticas y financieras se delegará cada vez más en las oficinas sobre el terreno. Alentada por los beneficios antes mencionados y por un creciente programa de préstamos y donaciones, que confirma la demanda de servicios del FIDA, la dirección propone el presente Plan de descentralización institucional.

### III. Estado actual de la descentralización del FIDA

10. La descentralización del FIDA ha aumentado de manera constante, tanto en el número de países como en el tamaño de la cartera global, mientras que la plantilla ha crecido a un ritmo algo más lento. El Fondo ha hecho progresos continuos en la consolidación y la ampliación de su presencia en los países. Actualmente hay 40 OFP en total, el 25 % de las cuales se encuentra en países con situaciones de fragilidad y el 58 % está en África. Juntas, prestan servicios a un total de 77 países, lo que corresponde al 79 % de la financiación total del FIDA. La dotación de personal de las OFP también ha aumentado considerablemente y ahora representa casi el 49 % del personal regional del PMD, aunque esto no guarda relación con las responsabilidades de la cartera.

Cuadro 1  
**Presencia del FIDA en los países, 2007-2016**

Año	Número de OFP	Países atendidos (de los cuales en situación de fragilidad)	Porcentaje del valor de la cartera (en curso)	GPP adscritos sobre el terreno	Personal de las OFP (porcentaje del personal total de las divisiones regionales)
2007	15 (piloto)	15 (4)	14 %	2	2 %
2011	30	42 (9)	59 %	9	37 %
2016	40	77 (17)	79 %	23	49 %

Fuentes: División de Recursos Humanos y sistema de proyectos de inversión y donaciones (GRIPS) (al 30 de septiembre de 2016).

11. La delegación de facultades y la asignación de funciones adicionales se están poniendo a prueba para aumentar la eficiencia de las OFP. Actualmente, la facultad presupuestaria para la adquisición de bienes de poco valor en las OFP corresponde a los directores regionales, pero solo en caso de transacciones excepcionales esta facultad se ha delegado a su vez en los gerentes de programas en los países (GPP) encargados de las OFP. En la experiencia piloto de la oficina en Viet Nam se procura delegar la facultad presupuestaria en el GPP encargado de esta OFP, por lo cual las cuentas en los bancos locales se utilizarían para las transacciones y los gastos administrativos y se conectarían directamente a los sistemas financieros del FIDA. La emisión descentralizada de billetes mediante la compra local de pasajes está en marcha en muchas OFP. Todos los acuerdos de prestación de servicios se están examinando para volverlos más uniformes, y se



incluirán indicadores de resultados para realizar mejoras en esta esfera. Se han hecho otros progresos, como la publicación del manual dedicado a las OFP para facilitar el buen funcionamiento de estas oficinas. Mediante un programa de capacitación en curso en materia de medios de comunicación se ha facultado a los miembros del personal de las OFP para que actúen como portavoces del FIDA, y se está ultimando la labor para presentar directamente desde el terreno el contenido de las páginas web.

12. A lo largo de los años, la evolución de los enfoques del FIDA en relación con la presencia en los países ha sido útil, pero ahora ha llegado el momento de consolidar la descentralización. En general, la experiencia en materia de presencia en los países acumulada en el último decenio ha generado conocimientos valiosos y ha sentado las bases para consolidar la descentralización en torno a un número reducido de OFP, si bien aún se mantiene un cierto grado de flexibilidad para adaptar las operaciones a los contextos de los países en determinadas circunstancias.

#### IV. Plan institucional para el período de la FIDA10 y los años posteriores

13. Los objetivos de la descentralización del FIDA seguirán siendo los mismos. La meta general para el FIDA era permitir “al Fondo desempeñar un papel catalizador más eficaz y reforzar su impacto”. Se esperaba que la presencia del FIDA en los países contribuyera a obtener en estos mejores resultados mediante el apoyo a la ejecución, lo que daría lugar a incrementos de la eficiencia en la cartera, determinados por la mejora de las adquisiciones y contrataciones, la gestión financiera y la rapidez de los desembolsos. Con el tiempo, el programa ha destacado la importancia de la participación del personal de las OFP en el diseño, la supervisión y la ejecución de los proyectos. Se agregaron otras tres dimensiones como beneficios previstos de la descentralización, todas ellas centradas en las actividades no crediticias, a saber: la actuación normativa, para mejorar la alineación de los países e influir en las políticas gubernamentales (y, posteriormente, para incrementar la visibilidad del FIDA en los países); la creación de asociaciones, para aumentar la coherencia normativa entre los donantes (y, posteriormente, para ampliar la cofinanciación), y la gestión de los conocimientos. Otros objetivos, como la innovación y ampliación de escala, el desarrollo de la capacidad gubernamental y la facilitación de la cooperación Sur-Sur y triangular, se añadieron más tarde. Estos objetivos se mantendrán durante toda la ejecución del plan, asegurando al mismo tiempo que guarden proporción con los recursos disponibles.
14. El plan se basa en las principales enseñanzas extraídas y hace frente a los desafíos actuales. Los criterios para abrir, mantener y cerrar OFP siguen siendo en gran medida los mismos que se establecieron inicialmente<sup>3</sup>. Las OFP también seguirán dependiendo de la acogida de otros organismos, que permite reforzar la colaboración y el intercambio de conocimientos y, al mismo tiempo, asegura la eficiencia en función de los costos. Sin embargo, de cara al futuro, los enfoques regionales serán más uniformes, por lo que promoverán una identidad institucional del FIDA más coherente y unificada. A diferencia de la rápida expansión de las oficinas en las fases anteriores, la siguiente fase de la descentralización actualizará y reforzará la capacidad en las oficinas existentes con apenas un pequeño aumento en el número de oficinas nuevas<sup>4</sup>, y podrá entrañar el cierre de algunas oficinas en los casos en que ya no se cumplan los criterios para la existencia de la OFP. A finales de la FIDA11, de conformidad con la recomendación de la evaluación a nivel

<sup>3</sup> En la “Política y estrategia del FIDA de presencia en los países” (EB 2011/102/R.10) se establecieron los criterios para la apertura de las OFP y la estrategia de salida para estas oficinas; estos se resumieron en la “Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015)” (EB 2013/110/R.5) y siguen siendo los criterios rectores en este ámbito.

<sup>4</sup> Kirguistán, Malawi, Myanmar, Turquía.

institucional, el FIDA reequilibrará la dotación de personal creando una presencia sobre el terreno con una mayor masa crítica y autoridad y aplicando un cambio paralelo en la Sede.

15. La asignación de personal adicional a las OFP y una delimitación más clara de las funciones aumentarán el trabajo en equipo, y la puesta en común de personal optimizará el uso de recursos entre los países. Al igual que las funciones de las OFP han ido aumentando con el pasar del tiempo (para abarcar responsabilidades relacionadas con la representación, las actividades crediticias y no crediticias, y la gestión de las oficinas), lo mismo ha ocurrido con la carga de trabajo del personal sobre el terreno. Tanto la evaluación a nivel institucional como los diversos informes de la dirección señalan claramente la necesidad de aumentar el personal de los programas sobre el terreno<sup>5</sup>. En respuesta, el plan contiene disposiciones para que los GPP se centren en las esferas que mejor se adaptan a su ventaja comparativa y experiencia internacional, y para una división más clara del trabajo en las OFP. En el contexto de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, se complementará adecuadamente el personal administrativo y de los programas en los países, en particular con personal técnico y especializado correspondiente a las prioridades temáticas incorporadas (financiación, adquisición y contratación, medio ambiente y cambio climático, cuestiones de género). De igual importancia, para dar continuidad al experimento del FIDA con las oficinas subregionales, los programas en los países se agruparán en la medida de lo posible, lo que permitirá aumentar el trabajo en equipo del personal en los distintos países e intercambiar conocimientos. Por último, se definirán más claramente las funciones y responsabilidades individuales: i) en las OFP, para utilizar mejor los respectivos conocimientos especializados del personal de contratación nacional e internacional, y ii) en la Sede y las OFP, ya que habrá que introducir algunos ajustes en la Sede para tener en cuenta los cambios propuestos a las OFP. Estas medidas están en consonancia con las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional y se prevé que tengan considerables efectos positivos en el personal, la eficacia y eficiencia de los proyectos y los servicios destinados a los clientes. Se necesitará el apoyo de todo el FIDA para asegurar que el cambio institucional hacia una fuerza de trabajo más dispersa en todo el mundo dé buenos resultados.
16. La gestión complementaria de los programas en los países por parte de la Sede y las OFP mejorará la eficacia de los proyectos y el intercambio de conocimientos. La gestión de determinados programas en los países se seguirá realizando desde la Sede y el personal administrativo permanecerá en sus puestos para ocuparse de los programas basados en la Sede y desempeñar funciones de enlace para el personal administrativo de las OFP. Los programas que se seguirán gestionando desde la Sede son los de los países pequeños y algunos países que se encuentran geográficamente cerca a la Sede. En esos casos, no se pueden justificar los costos de funcionamiento de una OFP. Como consideración institucional, también es importante mantener una cierta capacidad en materia de gestión de los programas en los países en la Sede para facilitar la rotación del personal dentro y fuera de las OFP.
17. El FIDA consolidará su presencia en los países en torno a tres modelos de OFP. En los próximos años, las OFP se administrarán con arreglo a uno de los modelos siguientes: centros subregionales, grupos de programas en los países y OFP únicas. Como se explica a continuación, la visión a medio plazo es que se tienda a configurar los programas en los países como parte de centros y grupos, y reducir considerablemente el número de OFP únicas. Al final, habrá aproximadamente 45 OFP, que se encargarán de gestionar casi el doble de esa

<sup>5</sup> Los datos del informe de auditoría interna "Review of the Role and Workload of CPMs Posted to IFAD Country Office Duty Stations" (Examen de la función y la carga de trabajo de los GPP adscritos a las OFP [IAR/15/10]) indican que la carga de trabajo relacionada con los proyectos es mayor para los GPP adscritos y que esta carga no cuenta con el apoyo necesario de la plantilla actual.

cantidad de programas en los países. Esto está en consonancia con la evaluación a nivel institucional, en la que se promueve decididamente el concepto de centros subregionales y el aumento de la masa crítica de OFP, y también se sugiere que puede ser necesario cerrar algunas OFP.

i) Centros subregionales

18. Los centros subregionales funcionarán como centros de servicios y dispondrán de personal técnico y administrativo para atender una región, o parte de ella, y también desempeñarán funciones relacionadas con los programas en los países para un grupo reducido de países. Estos centros se han creado para prestar apoyo a los países de la subregión que se encuentran geográficamente cerca. Se pondrán en condiciones de asegurar una ejecución eficaz de la cartera mediante la prestación de mayor capacidad técnica (medio ambiente/cambio climático, cuestiones de género), administrativa (administración general, recursos humanos y tecnología de la información) y fiduciaria (gestión financiera<sup>6</sup> y adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos)<sup>7</sup>. Los servicios técnicos para las cuestiones transversales mejorarán los resultados operacionales, lo que resulta particularmente necesario en el caso del medio ambiente, habida cuenta de las conclusiones de la evaluación a nivel institucional en esta esfera. Mediante la prestación de apoyo a las adquisiciones y contrataciones y la gestión financiera se mejorará la eficiencia de los proyectos y los resultados de la cartera en su conjunto. La mayor concentración de personal en un país aumentará la visibilidad del FIDA.
19. Los países abarcados por estos centros compartirán las funciones de los programas en los países para un grupo reducido de países y el personal de estos programas. La puesta en común de este personal y el intercambio de conocimientos generará eficiencias en los programas y en los costos y creará un enfoque de equipo para la prestación de servicios a los clientes. Esto también enriquecerá las funciones de los puestos y potenciará el desarrollo de las competencias, sobre todo del personal de contratación nacional. Los centros se ubicarán en países con situaciones estables y que ofrecen una buena conexión geográfica y de viajes en la subregión o región. La evaluación a nivel institucional corrobora los beneficios de estos centros e indica que podrían: facilitar la participación a nivel regional, brindar mayor continuidad y flexibilidad en la prestación de servicios a los países, mejorar las economías de escala en la utilización del personal y los consultores, y reducir los costos administrativos como los viajes y el procesamiento de documentos. Los centros subregionales que se prevé establecer en la FIDA10 y la FIDA11 figuran en el cuadro 2.

---

<sup>6</sup> Además de personal de contratación nacional para la gestión financiera, el PMD y la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD) están examinando la posibilidad de poner a prueba el concepto de descentralización progresiva para la FMD mediante una iniciativa piloto que, si tiene éxito, se extenderá a otros centros.

<sup>7</sup> Aunque no se prevé contratar o adscribir a todo este personal para finales de la FIDA10, ya se han hecho progresos importantes para mantener cinco especialistas en medio ambiente, dos especialistas en cuestiones de género y dos oficiales de finanzas (así como otros dos más previstos a corto plazo) a fin de que ocupen puestos en los centros subregionales.

Cuadro 2.

**Centros subregionales para la FIDA10 y la FIDA11<sup>8</sup>**

<i>Centro subregional</i>	<i>Ubicación</i>
1. Centro de Asia Sudoriental y el Pacífico	Indonesia (Yakarta)
2. Centro del Mekong	Viet Nam (Hanoi)
3. Centro de África Oriental	Kenya (Nairobi) <sup>9</sup>
4. Centro de África Meridional	Mozambique (Maputo)
5. Centro Andino	Perú (Lima)
6. Centro de América Central	Guatemala (Ciudad de Guatemala) <sup>10</sup>
7. Centro de Cercano Oriente y África del Norte	Egipto (El Cairo)
8. Centro de África Occidental	Senegal (Dakar)

20. No está previsto establecer todos los centros o dotarlos de todo el personal necesario para finales de la FIDA10; durante el período de la FIDA11 la contratación continuará hasta que se complete la dotación de personal de servicio técnico. Con sujeción a la demanda, los recursos disponibles y la ejecución del acuerdo correspondiente con el país anfitrión, se podrá establecer un número reducido de centros adicionales (por ejemplo, en la India y Turquía).

## ii) Grupos de programas en los países

21. Los grupos de programas en los países están integrados por países o programas en los países agrupados con fines de gestión. La gestión de cada grupo estará a cargo de una oficina dirigida por un GPP que abarque al menos tres programas en los países activos y que suele supervisar más de una OFP. Al igual que el personal de los programas en los países de los centros, el personal de estos grupos compartirá las funciones relacionadas con los programas en los países para los países que componen el grupo. A diferencia de los centros, estos grupos no dispondrán de personal técnico. Los países se agruparán sobre la base de características comunes relacionadas con los perfiles de los países y sus necesidades, las esferas en las que se centran los proyectos o la proximidad geográfica. En el cuadro 3 se indican los grupos previstos para la FIDA10.

Cuadro 3.

**OFP dirigidas por GPP que gestionan grupos de programas en los países durante la FIDA10**

<i>OFP dirigidas por GPP que gestionan grupos</i>	
1 Bangladesh	6 Turquía
2 China	7 Kirguistán
3 India	8 Côte d'Ivoire
4 República Unida de Tanzania	9 Camerún
5 Madagascar	

22. Se prevé formar otros grupos en una fase posterior de la FIDA10 o la FIDA11, mediante la incorporación de oficinas individuales en otras OFP (véase a continuación) o la ampliación de la cobertura de países de algunas OFP. Se estudiará la posibilidad de convertir unos pocos grupos seleccionados en centros durante la FIDA11 (por ejemplo, la India, China y Turquía). Al adoptar el principio de la puesta en común del personal, se alentará a los GPP en la Sede encargados de la gestión de grupos de países que incluyen OFP únicas a que permitan que el personal nacional de los programas trabaje en los distintos países.

<sup>8</sup> Conforme a lo recomendado en la evaluación a nivel institucional, se llevará a cabo un análisis de las funciones y la carga de trabajo para ajustar, según proceda, la ubicación y la cobertura de países de los centros previstos.

<sup>9</sup> Con el establecimiento del Centro de África Oriental, los servicios de la oficina en Nairobi tendrán un alcance subregional y no más regional.

<sup>10</sup> A condición de que se firme el acuerdo con el país anfitrión.

## iii) OFP únicas

23. Estas OFP prestan servicios a un solo país. Suelen tener solo uno o dos miembros del personal del cuadro orgánico y están dirigidas por un oficial del programa en el país (OPP), en el caso de programas en los países más pequeños, y por un GPP, en el caso de programas más amplios. Puede que sea necesario establecer una OFP única en algunos países debido a su importancia estratégica, o a su fragilidad o a la amplitud de su cartera. Estos países se caracterizan por circunstancias especiales (por ejemplo, están más aislados geográficamente, tienen preocupaciones políticas concretas o se clasifican como con situaciones de extrema fragilidad) y viajar hasta ellos puede ser problemático, lo que dificulta su agrupación. Teniendo en cuenta las relativas ineficiencias de las OFP únicas, se intentará agruparlas durante la FIDA10 y se estudiará la posibilidad de cerrar aquellas que se usen poco. Para finales de la FIDA11, se prevé que queden pocas OFP únicas.
24. El primer paso en la ejecución del plan será un análisis de las funciones y la carga de trabajo. El plan redundará en un aumento de la capacidad de las OFP, especialmente mediante la contratación de personal nacional, la adscripción de más personal de la Sede a las OFP y la racionalización de la duplicación de funciones en la Sede. La transferencia progresiva de personal y responsabilidades a las OFP y la intensificación del trabajo en equipo entre la Sede y las OFP tendrán consecuencias para los GPP, el personal técnico y otros personal del cuadro orgánico que encabezan y apoyan la labor relacionada con los proyectos, así como para el personal administrativo que trabaja en los proyectos y las oficinas, por lo que se refiere a sus funciones y responsabilidades y a su lugar de destino. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las funciones y la carga de trabajo de todos los programas en los países a fin de orientar la distribución de los modelos de OFP, determinar las necesidades de personal y establecer el orden de prioridad de las tareas y las actividades a nivel de OFP. Esto podría dar lugar a un reajuste de las carteras de los GPP y de la dotación de personal, además de posibles repercusiones en los presupuestos administrativos de las regiones y los programas. En la evaluación a nivel institucional se pone de relieve la necesidad de realizar ese análisis de las funciones, así como de llevar a cabo una transferencia significativa de las mismas (incluidas las de carácter técnico) y de personal de la Sede al terreno; de reducir algunos puestos en la Sede para permitir un aumento de la plantilla en las OFP, y de delimitar con más claridad las responsabilidades previstas para los distintos modelos de OFP.
25. Los tres modelos entrañarán cambios en la dotación de personal y una división más clara del trabajo a nivel de OFP. A medida que la capacidad de recursos humanos de las OFP aumenta y la de la Sede disminuye, será necesario examinar y ajustar los niveles, las funciones y los acuerdos contractuales del personal. El examen de los acuerdos contractuales tendrá por objeto velar por la coherencia de la estructura del personal en los distintos modelos de OFP, reducir al mínimo la diferencia de trato entre el personal de las OFP y el de la Sede y ofrecer la flexibilidad necesaria para tener en cuenta los diferentes contextos nacionales. El plan promoverá una división más clara del trabajo en las OFP de la siguiente manera:
- En los centros, el personal técnico y el otro personal de servicios prestarán apoyo al diseño y la supervisión de los proyectos para la subregión o región. Rendirán cuentas a la división técnica pertinente en la Sede y, a efectos administrativos, a la división regional.
  - En los centros y los grupos, el personal de los programas se reforzará con nuevos GPP y oficiales de programas, en función del tamaño y la complejidad de la cartera, así como de los resultados del análisis de la carga de trabajo. Los centros, y de preferencia también los grupos, estarán encabezados por personal de categoría superior (categoría P-5) de contratación internacional, cuyas responsabilidades en materia de gestión del personal, la oficina y la

seguridad se volverán una parte cada vez más importante y reconocida de su programa de trabajo. En los centros y los grupos, el personal de contratación internacional se centrará en las actividades no crediticias, las funciones de representación, el diseño de los proyectos y la gestión de la oficina, mientras que el personal de contratación nacional se centrará en mayor medida en la supervisión de los proyectos y el apoyo a la ejecución, y compartirá sus capacidades y conocimientos con todos los países abarcados por el centro.

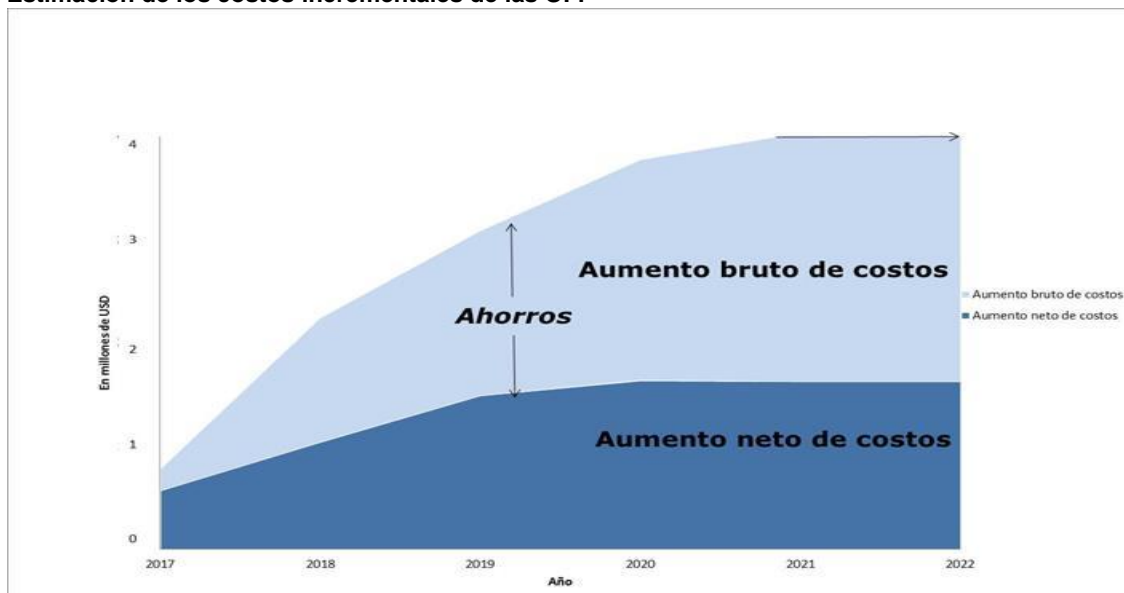
- En las OFP únicas y en la Sede, el personal de los programas se centrará en los resultados de la cartera y, cuando proceda, en el mantenimiento del nivel de compromiso durante los períodos de fragilidad. No se prevé que una representación más continuada en los países y las actividades no crediticias figuren entre sus prioridades. En las OFP únicas, el personal no dispone de recursos suficientes para llevar a cabo toda la gama de actividades no crediticias, mientras que el personal en la Sede no goza de una relación de proximidad con los clientes que le permita encargarse periódicamente de las asociaciones y la actuación normativa y, además, tiene responsabilidades institucionales cuando se encuentra en la Sede.
  - El personal de apoyo administrativo en todas las OFP se ampliará a fin de proporcionar la capacidad mínima necesaria para apoyar la administración de los programas y de la oficina. Paralelamente, las funciones del personal administrativo en la Sede evolucionarán a lo largo del tiempo hacia la prestación de apoyo en materia de supervisión y enlace, a fin de ampliar la capacidad administrativa en las OFP; asimismo, este personal desempeñará funciones administrativas relacionadas con los programas para el personal de la Sede.
26. Los buenos resultados del FIDA en el suministro de productos y servicios de conocimientos a los clientes se verán reforzados a medida que se vayan poniendo a disposición incentivos y recursos. En la evaluación a nivel institucional se señaló la necesidad de contar con mayores recursos y aumentar el apoyo de la Sede a las OFP para llevar a cabo las actividades no crediticias, especialmente los productos de conocimientos. Las actividades descentralizadas de gestión de los conocimientos previstas eran la extracción de enseñanzas de los proyectos, el aumento de la capacidad de los gobiernos y el desarrollo de productos y servicios de conocimientos para los clientes gubernamentales. El personal de las OFP tiene constantemente la oportunidad de aumentar la capacidad de los gobiernos mediante diversas formas de interacción con los funcionarios gubernamentales, por ejemplo, grupos temáticos con los asociados, actuación normativa y colaboración en el marco de los proyectos. Estas actividades ofrecen evidentes ventajas para la visibilidad y la reputación del FIDA, y se asignarán más recursos al personal de las OFP con miras a facilitar esta labor. Los servicios de conocimientos centrados en un producto específico (nota técnica, creación de plataformas o redes Sur-Sur) también se han señalado como un elemento central de la labor del FIDA en el contexto de las OFP. Aunque estos productos y servicios no están exclusivamente relacionados con la descentralización, se prevé que la aplicación del marco de gestión de los conocimientos bajo la dirección del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD); la continuación del trabajo en equipo entre los equipos en los países, la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) y la División de Comunicaciones, y el incremento de los esfuerzos destinados a movilizar fondos de donaciones pondrán al FIDA en mejores condiciones de prestar estos servicios.
27. El fortalecimiento de la presencia sobre el terreno situará a las OFP al frente de la creación y la gestión de las asociaciones, incluso con otros organismos con sede en Roma. Las oportunidades de cofinanciación se determinan, negocian y establecen cada vez más a nivel de OFP. El modelo del FIDA, que consiste en utilizar sus propios recursos para movilizar recursos de

terceros, exigirá que las OFP sean más activas en la búsqueda de asociaciones localmente pertinentes. El año pasado se impartió capacitación sistemática sobre la creación de asociaciones a las divisiones regionales, orientada especialmente al personal de las OFP. Esta capacitación será una característica esencial de la "Academia para GPP" que se describe a continuación.

28. Se necesitan actividades permanentes de perfeccionamiento del personal y promoción profesional para prestar apoyo a una fuerza de trabajo más internacional. Con una fuerza de trabajo más dispersa geográficamente, la capacitación y la promoción profesional cobrarán cada vez más importancia. Como se señala en la evaluación a nivel institucional, el aumento progresivo de las responsabilidades y facultades asignadas a las OFP crea una necesidad permanente de reforzar las capacidades del personal de las OFP, especialmente mediante la contratación de nuevo personal nacional, el fomento del trabajo en equipo entre el personal de los centros y los grupos, la capacitación en materia de gestión destinada a los GPP y la mejora de las oportunidades profesionales para el personal nacional. A fin de hacer frente a esta situación, se están ultimando los planes para la creación de una academia para GPP, que complementará los cursos de capacitación existentes para mejorar las competencias del personal en esferas técnicas y temáticas. Se han elaborado cursos de capacitación en materia de gestión, que se adaptarán y pondrán en práctica para los GPP encargados de gestionar equipos dispersos geográficamente. A medida que aumente la dotación de personal en los centros y los grupos, se ofrecerán más cursos de capacitación en las oficinas que ocupan una posición central para los grupos de personal de las OFP, sobre temas como el trabajo en equipos pequeños y remotos, la gestión del estrés y los conflictos laborales y el fomento del trabajo en equipo. Además, el examen realizado recientemente de los servicios de capacitación lingüística aumentará las oportunidades del personal de las OFP de beneficiarse de las clases de idiomas virtuales que ofrece una empresa destacada en este sector. La movilidad y las oportunidades de promoción profesional para el personal de contratación nacional seguirán potenciándose, en consonancia con el nuevo marco de promoción profesional del FIDA. A este respecto, se están organizando sesiones informativas en las OFP para asegurar que el personal sobre el terreno sea plenamente consciente de las oportunidades de promoción profesional disponibles. Mediante el sistema de puesta en común del personal en los centros y los grupos, el personal de contratación nacional podrá trabajar en otros países y adquirir experiencia regional y reconocimiento internacional, lo que aumentará sus oportunidades de competir por puestos de contratación internacional en otros lugares de destino.
29. La eficiencia de las OFP podría mejorarse mediante la delegación de funciones adicionales. En la evaluación a nivel institucional se observó que, hasta la fecha, la delegación de facultades a los GPP en las OFP no había avanzado a un ritmo suficiente. Los resultados de la experiencia piloto de descentralización del presupuesto de la oficina en Viet Nam se evaluarán atentamente para orientar la decisión de la dirección sobre la ampliación de escala de la iniciativa a otros centros. En general, mediante una mayor delegación de facultades se podrían obtener importantes mejoras de la eficiencia gracias a la reducción del tiempo necesario para obtener la aprobación de la Sede o del organismo anfitrión. La transferencia de facultades sobre el terreno podría mejorar considerablemente la eficiencia, pero debe ir acompañada de capacidades suplementarias, de algunas inversiones en sistemas y de capacitación del personal de las OFP para que puedan asumir esas funciones; además, debe someterse al seguimiento de la Sede.
30. Los cambios de la plantilla y una cierta ampliación de las oficinas son factores que contribuyen al incremento de los costos. La dirección hará todo lo posible para optimizar la eficiencia en función de los costos durante la ejecución del plan. Se están llevando a cabo cambios para reducir 10 puestos del cuadro de servicios generales en la Sede a fin de respaldar y aumentar considerablemente los

puestos en las OFP. La duplicación de funciones en la Sede continuará racionalizándose, los acuerdos de prestación de servicios con los organismos anfitriones podrán reducirse y las OFP poco utilizadas se cerrarán. En conjunto, se prevé que estas medidas generen eficiencias por valor de USD 2,4 millones durante los períodos de la FIDA10 y la FIDA11. A pesar de estos esfuerzos, se estima que los costos adicionales ascenderán a entre USD 0,4 millones y USD 0,5 millones al año (por un total de USD 1,6 millones para finales de la FIDA11), lo que equivale aproximadamente a entre el 0,27 % y el 0,34 % del presupuesto total aprobado del FIDA para 2016<sup>11</sup>. Estos costos están relacionados principalmente con la ampliación del espacio de oficinas y el personal adicional necesario para reforzar la capacidad técnica y de programas en las OFP. Como se señala en el documento de actualización de 2016, el enfoque del FIDA en materia de presencia en los países ha evolucionado y se prevé que se consolide en una estructura óptima de centros, grupos, OFP únicas y programas gestionados por la Sede de aquí a finales de la FIDA11. Se prevé que los costos adicionales necesarios para completar esta fase se establezcan a finales de ese período.

Gráfico 1  
**Estimación de los costos incrementales de las OFP**



31. El sistema de seguimiento de la descentralización se ajustará para reflejar una presencia mixta entre la Sede y las OFP. El actual marco de seguimiento institucional de la descentralización tiene su origen en las fases iniciales del programa, cuando la atención se centraba en la apertura de nuevas oficinas en los países y el seguimiento de los beneficios para justificar los costos asociados a ese cambio significativo en la ubicación de la institución. Dado que la mayor parte de las OFP previstas ya están en funcionamiento, ya no es necesario llevar a cabo un seguimiento de la apertura de nuevas oficinas. El seguimiento de las diferencias de las carteras entre las OFP y la Sede también tendrá menos importancia en el futuro, a medida que el FIDA vaya suministrando cada vez más productos y servicios sobre el terreno utilizando equipos mixtos de la Sede y las OFP. Según se indica en la evaluación a nivel institucional, en el futuro, el seguimiento de la cartera se tratará en los informes institucionales (por ejemplo, el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo), y no mediante un marco de seguimiento específico para la descentralización.

<sup>11</sup> En 2016, el presupuesto total aprobado del FIDA ascendió a USD 146,71 millones.



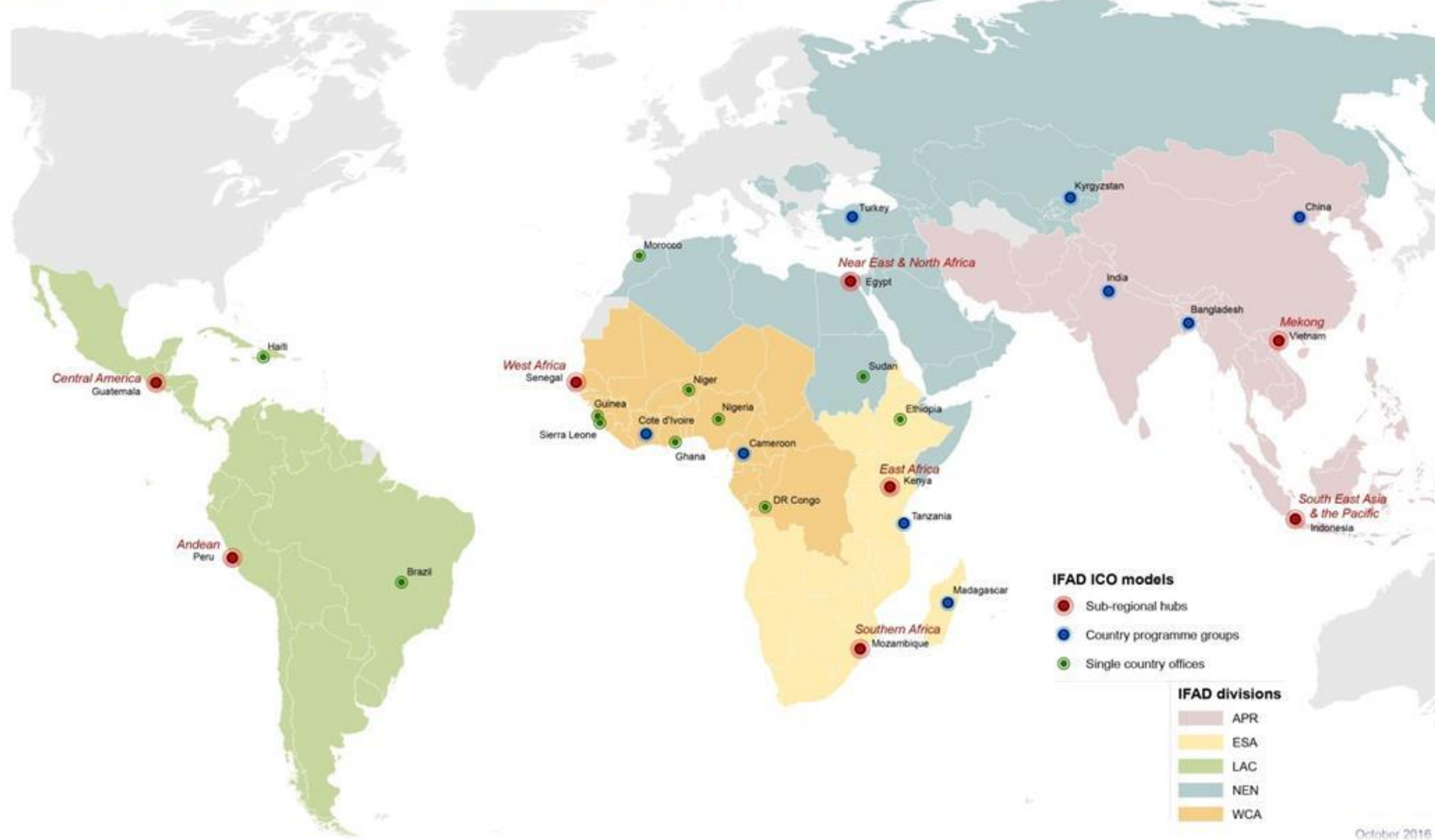
32. El grupo de coordinación de la descentralización institucional del FIDA, copresidido por los vicepresidentes adjuntos encargados del PMD y del Departamento de Servicios Institucionales, supervisará la planificación y la ejecución de la descentralización del FIDA y brindará orientación estratégica. En colaboración con el PMD, la FSU continuará prestando apoyo institucional esencial a las OFP en el día a día. En el programa de trabajo anual se proporcionará información actualizada sobre los avances realizados en la ejecución del plan.

## V. Conclusiones

33. El Plan de descentralización institucional se ha elaborado para consolidar la estrategia de descentralización del FIDA y mejorar la eficiencia institucional y la eficacia de los programas durante los períodos de la FIDA10 y la FIDA11 y los años posteriores. Se prevé que su ejecución tenga importantes efectos positivos en las operaciones del FIDA gracias al paso de un modelo operativo centrado en la Sede con una limitada presencia en los países a un modelo mixto de estrategia operacional y presencia más consolidado entre la Sede y el terreno. Este modelo se basa en los seis principios rectores siguientes: i) de la cantidad a la calidad, mediante la consolidación y el fortalecimiento de la capacidad en las OFP existentes, con apenas un pequeño aumento en el número de nuevas oficinas; ii) de una variedad de experiencias a la armonización, mediante la adopción de un enfoque más uniforme en todas las regiones a fin de reforzar una identidad institucional del FIDA unificada; iii) de un enfoque "blando" a una masa crítica, mediante el establecimiento de capacidades técnicas y administrativas adecuadas sobre el terreno para lograr un mayor impacto; iv) del trabajo en silos a la puesta en común del personal, para el uso eficiente de la fuerza de trabajo mundial del FIDA; v) de la superposición a la simplificación de medidas, garantizando la complementariedad de las funciones entre la Sede y las OFP, y vi) de una delegación de facultades limitada a una delegación mayor, para acelerar la aplicación de las medidas sobre el terreno.
34. En el marco de la ejecución inicial del plan, se llevarán a cabo las medidas fundamentales siguientes: i) un análisis exhaustivo de las funciones y la carga de trabajo de todos los programas en los países para fundamentar la distribución de los modelos de OFP; determinar las necesidades de personal, las funciones y las responsabilidades en los equipos en los países; establecer el orden de prioridad de las tareas y las actividades a nivel de OFP, y seguir racionalizando la duplicación de funciones en la Sede; ii) la evaluación de la experiencia piloto de delegación de las facultades presupuestarias en Viet Nam, para considerar la posibilidad de ampliar esta práctica a otras OFP, y iii) el desarrollo de una visión institucional más clara en relación con las actividades crediticias y no crediticias (objetivos, metas, tipos de productos y servicios, personal y recursos necesarios), para aumentar la eficacia de la descentralización.
35. Para poder llevar a cabo este plan y las medidas conexas será necesario el apoyo de todo el FIDA. El grupo de coordinación de la descentralización institucional garantizará la coordinación entre las divisiones, supervisará la planificación, la ejecución y el seguimiento de las actividades del plan y brindará orientación estratégica.

Mapa de la presencia del FIDA en los países para la FIDA10 y la FIDA11

### Plan de descentralización institucional del FIDA



## Beneficios de la descentralización del FIDA

Cuadro 1

Resultados de proyectos (medidos en el punto de culminación): comparación entre la situación con y sin OFP\*

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Promedio de las calificaciones de los IFP</i>		<i>Diferencia</i>
	<i>Con OFP</i>	<i>Sin OFP</i>	
Pertinencia	5,02	4,82	0,21
Eficacia	4,44	4,17	0,27
Eficiencia	4,11	3,86	0,26
Sostenibilidad	4,22	3,89	0,33
Ingresos y activos de los hogares	4,66	4,22	0,43
Capital social y humano y empoderamiento	4,67	4,24	0,43
Seguridad alimentaria	4,53	4,21	0,32
Productividad agrícola	4,51	4,21	0,31
Instituciones y políticas	4,48	4,24	0,24
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	4,69	4,18	0,50
Acceso a los mercados	4,10	3,81	0,28
Innovación	4,53	4,24	0,29
Potencial para la ampliación de escala	4,72	4,24	0,47
Gestión del medio ambiente y los recursos naturales	4,32	4,03	0,29
Adaptación al cambio climático	4,21	4,00	0,21
Focalización y alcance	4,59	4,17	0,42
Desempeño del FIDA	4,68	4,29	0,39
Desempeño del gobierno	4,34	3,99	0,35
Logros generales del proyecto	4,44	4,14	0,30
<b>Promedio general</b>			<b>0,33</b>

\* En el análisis se tuvieron en cuenta todos los datos de los informes finales de proyectos (IFP) disponibles, esto es, 304 informes de proyectos finalizados entre 1995 y 2015. Una situación se considera "con OFP" cuando el proyecto se finalizó al menos dos años después de la puesta en marcha efectiva de la OFP. No se han incluido en el análisis los cinco países con las OFP establecidas más recientemente.

Fuente: base de datos sobre calificaciones de los IFP - SharePoint (datos extraídos en agosto de 2016)

Cuadro 2

Resultados de los proyectos (medidos durante la ejecución): comparación entre la situación antes y después del establecimiento de la OFP\* (A fecha de agosto de 2016)

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Promedio de las calificaciones de los informes de situación de los proyectos</i>		
	<i>Después de la OFP</i>	<i>Antes de la OFP</i>	<i>Variación</i>
Marcha general de las actividades de ejecución	4,25	3,91	0,33
Probabilidad de que se alcancen los objetivos de desarrollo	4,29	3,96	0,33
Atención a la pobreza	4,62	4,18	0,44
Atención a las cuestiones de género	4,54	4,00	0,54
Resultados de la función de SyE	4,01	3,83	0,18
Calidad de la gestión del proyecto	4,38	3,88	0,50
Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	4,28	3,89	0,38
Tasa de desembolsos aceptable <sup>12</sup>	3,88	3,82	0,06
Fondos de contrapartida	4,36	4,24	0,12
Cumplimiento de los acuerdos financieros	4,35	4,15	0,20
Cumplimiento con las normas en materia de adquisiciones	4,22	4,11	0,11
Calidad y oportunidad de las auditorías	4,23	4,03	0,20
Calidad de la participación de los beneficiarios	4,49	4,14	0,36
Activos físicos y financieros	4,22	4,00	0,22
Coherencia entre el plan operativo anual y la ejecución	4,21	4,08	0,13
Seguridad alimentaria	4,30	3,94	0,36
Calidad de la gestión financiera	4,15	3,95	0,20
<b>Promedio general</b>			<b>0,27</b>

\*Análisis realizado sobre una muestra de 69 proyectos. En cada proyecto se realizaron observaciones en dos momentos concretos: dos años antes del establecimiento efectivo de la OFP (antes de la OFP) y dos años después (después de la OFP). La muestra, que contiene 138 observaciones, es significativa desde el punto de vista estadístico y resuelve la cuestión de la comparabilidad de los proyectos. No se han incluido en el análisis los cinco países con las OFP establecidas más recientemente.

Fuente: datos de los informes de situación de los proyectos (en línea).

<sup>12</sup> In spite of the relatively low disconnect in disbursement performance in countries with ICOs, the preliminary findings of the in-depth disbursement study undertaken by the Research and Impact Assessment Division shows that country presence is positively correlated with IFAD's disbursement performance. The study shows that ICOs have a positive effect on the disbursement rate during project implementation. Disbursements are higher and are made more regularly. The findings related to ICOs are based on a statistical analysis of disbursement performance of all projects approved between 1995 and 2014. They are statistically significant and sound as the regression model used for this study also controls for variance on a set of other variables at country and IFAD level.

Cuadro 3

Resultados de los proyectos (medidos durante la ejecución) - Cartera en situación de riesgo: comparación entre la situación antes y después del establecimiento de la OFP\* (A fecha de agosto de 2016)

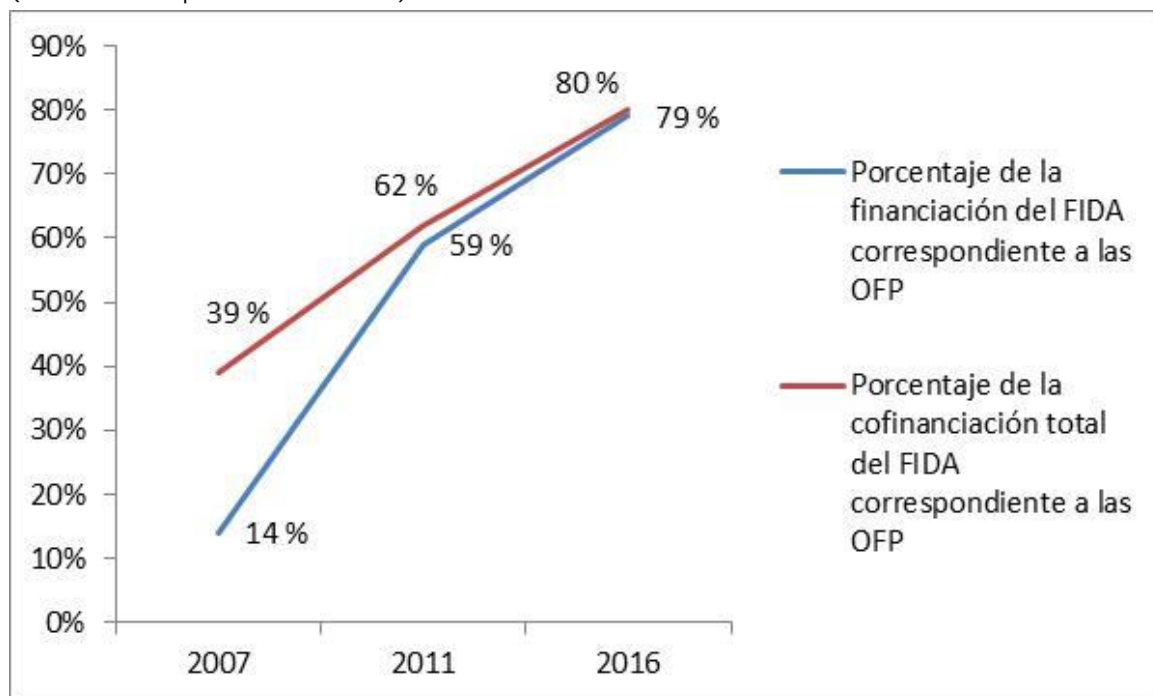
	Cantidad de proyectos			Total	Proyecto en situación de riesgo (%)
	Fuera de riesgo	Problema real	Problema potencial		
Antes de la OFP	48	18	3	69	30
Después de la OFP	57	7	5	69	17
<b>Cambio (porcentaje)</b>	<b>19 %</b>	<b>-61 %</b>	<b>67 %</b>		<b>-43 %</b>

\* Igual que en el cuadro 2

Fuente: informes de situación de los proyectos (en línea).

Cuadro 4A

Valor de la cartera en curso gestionada desde las OFP\* (A fecha de septiembre de 2016)



\*Fuente: GRIPS.

Cuadro 4B

Estructura de la cofinanciación\* (A fecha de septiembre de 2016)

Año	Cofinanciación nacional (porcentaje de la cartera en curso)		Cofinanciación internacional (porcentaje de la cartera en curso)	
	Con OFP	Sin OFP	Con OFP	Sin OFP
2007	16 %	19 %	5 %	13 %
2011	24 %	9 %	13 %	10 %
2016	39 %	4 %	24 %	3 %

\*Fuente: GRIPS.

## Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización

### A. Introducción

36. La dirección acoge con satisfacción el informe final de la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización y felicita a la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) por haber realizado esta evaluación con la antelación necesaria para que sirviera de base para la elaboración del Plan de descentralización institucional del FIDA, el cual se aplicará durante el período de la FIDA10 y en los años posteriores. El plan será un pilar fundamental del modelo operativo que el Fondo pondrá en práctica para lograr los objetivos de su Marco Estratégico (2016-2025).
37. Esta evaluación es un buen ejemplo de colaboración fructífera entre la IOE y la dirección y de un proceso de consulta donde el personal del FIDA, particularmente el de las OFP, desempeñó un papel primordial. Aportó a la dirección apreciaciones útiles que le permitieron generar una reflexión institucional a partir de las enseñanzas extraídas de la experiencia del FIDA con la presencia en los países y definir los principales elementos del plan.
38. La dirección se complace de que se haya evaluado de manera satisfactoria la contribución de la descentralización a la estrategia, la gestión de programas y los resultados de los proyectos (sobre la base de una mejor preparación y supervisión de la estrategia) y a mejorar el apoyo a la ejecución y los resultados de los proyectos. También valora el reconocimiento que se da a la FSU por sus esfuerzos para garantizar una prestación eficaz de los servicios a las OFP y su personal. Los resultados de esta evaluación corroboran los de la autoevaluación realizada por la dirección, que da cuenta de una tendencia a la mejora de la eficiencia y la eficacia de los proyectos gracias a la descentralización.
39. No obstante lo anterior, a fin de aprovechar al máximo los beneficios de la descentralización se necesita contar ahora con un marco más coherente, basado en elementos que hayan dado los mejores resultados en toda la organización y en enseñanzas adquiridas a lo largo del tiempo. El plan, que se ha elaborado teniendo en cuenta los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional, servirá para orientar la labor de la dirección y el personal en la próxima fase de descentralización del FIDA.
40. Por último, si bien la dirección aprecia que se haya consultado documentación sobre las experiencias de descentralización de otras organizaciones internacionales, un análisis más profundo y sistemático de una pequeña selección de experiencias —adecuado en función del mandato, el tamaño y los recursos del FIDA— podría haber redundado en beneficio de las recomendaciones. Lo anterior es tanto más cierto respecto de ciertas esferas donde se encontraron problemas, pero solo se recomendaron soluciones parciales y no adecuadas al contexto, por ejemplo, el caso de las actividades no crediticias.

### B. Aclaraciones

41. La dirección desea observar que, aunque en general la evaluación a nivel institucional logra captar las cuestiones y los desafíos principales relacionados con la descentralización, algunas esferas no han sido evaluadas con precisión. En esta sección se presentan algunas aclaraciones que complementan el contenido del informe.

42. Contexto de la descentralización del FIDA. En la evaluación se omite información importante que podría haber servido para contextualizar la descentralización del FIDA y comprender mejor su pertinencia. Vale la pena recordar que el proceso de descentralización tuvo lugar durante un período de tiempo relativamente corto y trajo aparejado una drástica transformación del modelo operativo del FIDA. En 2006, hace solo 10 años, el FIDA abandonó el modelo de institución cooperante para emprender de manera directa la supervisión y el apoyo a la ejecución de sus proyectos. Desde entonces, su presencia sobre el terreno, que comenzó de manera piloto, ha evolucionado rápidamente hacia un modelo más estructurado de presencia en el país, el cual se oficializó hace cinco años al adoptarse la primera Política y estrategia del FIDA de presencia en los países en 2011. Hoy en día el FIDA tiene más 100 miembros del personal destinados en 40 OFP que gestionan cerca del 80 % de la cartera de proyectos del FIDA y prestan servicios a 77 países. Las OFP han brindado un apoyo fundamental a la implementación de un ambicioso plan de préstamos y donaciones (que se ha duplicado con creces desde 2006) y a la supervisión y el apoyo a la ejecución de cerca de 250 proyectos al año.
43. Esta transformación se alcanzó en el contexto de un presupuesto que ha permanecido invariable y con el telón de fondo de una importante reforma institucional. La dirección ha venido realizando desde 2007 reformas estructurales, que incluyeron la creación de nuevos departamentos y divisiones, por ejemplo, el SKD, la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD) y la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PMR). También ha estado fortaleciendo las competencias técnicas y en materia de políticas dentro de la PTA con vistas a definir más claramente las funciones de respaldo en la Sede. Se constituyó asimismo una dependencia (la FSU) a fin de atender específicamente las necesidades, cada vez mayores, de las OFP y su personal.
44. Tecnología de la información y las comunicaciones, recursos humanos y servicios administrativos. En la evaluación a nivel institucional se señalan ámbitos importantes susceptibles de mejoras en lo que se refiere a los servicios prestados a las OFP y su personal, los cuales son esenciales para llevar a cabo el programa del FIDA sobre el terreno. La dirección observa que en la evaluación no se han tenido en cuenta muchas iniciativas importantes que se habían puesto en práctica o estaban en curso referidas a la prestación de servicios informáticos, de recursos humanos y administrativos, no obstante las observaciones que la dirección había previamente expresado al respecto. Con la coordinación de la FSU se han realizado cambios sustanciales en estos ámbitos y estos han contribuido de manera decisiva al giro institucional que ha significado pasar de un modelo operativo centrado en la Sede, con una escasa presencia en los países, a la estrategia actual de operaciones basadas en una combinación de intervenciones de la Sede y el personal sobre el terreno.
45. Comunicaciones. Aunque en el informe se hacen numerosas referencias a las cuestiones relacionadas con la comunicación, la dirección desea señalar que el equipo de gestión de la División de Comunicaciones del FIDA no fue consultado durante el proceso de la evaluación. Por consiguiente, el informe no está suficientemente fundado en el conocimiento de lo que entraña la labor de comunicación y subestima el valor crucial de esta función en el mantenimiento de la posición del Fondo ante sus Estados Miembros.
46. Actividades no crediticias. La dirección reconoce los beneficios claros que las actividades no crediticias pueden reportar para el FIDA, tanto en lo que concierne a su visibilidad como a su reputación, y los derivados de un mayor impacto en el desarrollo. Sin embargo, estas actividades no deberían percibirse como específicas del modelo de descentralización del FIDA. Es preciso realizar esfuerzos adicionales para abordar las actividades no crediticias mediante un enfoque institucional que proporcione unas definiciones, responsabilidades, objetivos e incentivos más claros,

y unas expectativas que puedan colmarse con los recursos disponibles. Dicho esto, es necesario señalar que muchas de las actividades que se describen como “no crediticias” están tan integradas o ligadas a los proyectos apoyados por el FIDA que resulta difícil distinguirlas claramente de las actividades crediticias.

47. Inexactitudes. La dirección observa que el informe final de la evaluación a nivel institucional contiene muchas inexactitudes que no se corrigieron a pesar de las observaciones proporcionadas por la dirección. Por ejemplo, son 40 las OFP que están operativas (no 39) y ello incluye la oficina en el Yemen, que está cerrada de manera temporal debido a la suspensión de la cartera.

### C. Recomendaciones destinadas a la dirección

48. En general la dirección concuerda con las recomendaciones, las cuales se aplicarán mediante el plan y sus medidas complementarias.
49. La dirección valora el hecho de que, tras recibir sus observaciones preliminares, la IOE haya intentado desglosar las recomendaciones en medidas más concretas, si bien en algunos casos es preciso llegar a un nivel mayor de detalle a fin de facilitar su adopción y seguimiento. A continuación se presentan respuestas detalladas para cada una de las medidas recomendadas.



**Recomendación 1 - Consolidar la presencia del FIDA en los países aumentando al mismo tiempo la eficiencia en función de los costos.**

	<i>Respuesta de la dirección</i>
<p><b>1 a)</b> Reorganizar las OFP en torno a centros subregionales; hacer un análisis funcional que sirva para orientar el establecimiento de los centros; estar listos para cerrar OFP.</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>A lo largo de los años la dirección ha reconocido progresivamente la importancia del concepto de centro subregional como un enfoque de la supervisión de proyectos y la prestación de servicios a clientes que ha probado ser eficaz en función de los costos.</p> <p>El Plan de descentralización institucional, elaborado sobre la base de la recomendación de la IOE y las experiencias adquiridas en los primeros centros (Guatemala, Kenya y Viet Nam), prevé establecer más centros para finales del período de la FIDA11. Los centros subregionales funcionarán como nodos de prestación de servicios y con personal técnico y de otra índole que atenderán las necesidades de toda una región o parte de ella, incluidas otras OFP, y desempeñarán funciones compartidas de gestión de programas para un grupo de países. El principio de puesta en común del personal caracteriza también al segundo modelo de OFP: el grupo de programas en los países.</p> <p>La ubicación de cada centro y su alcance se decidirán tras considerar cuidadosamente la posición geográfica del país, las instalaciones que tendrá la oficina, las cuestiones de seguridad y los acuerdos con el país de acogida, entre otros aspectos. Sin embargo, de conformidad con la recomendación de la IOE, se realizará un análisis funcional a fin de refinar, si fuera necesario, la configuración propuesta.</p> <p>Por medio del plan, la dirección se propone consolidar y racionalizar la configuración actual de presencia en los países. Se abrirán solamente cuatro oficinas nuevas (como parte de un centro o un grupo) y también se contempla el cierre de oficinas cuya existencia ya no se justifique. Con el tiempo, el número de OFP se estabilizará en alrededor de 45.</p>
<p><b>1 b)</b> Hacer un análisis funcional a fin de reequilibrar los niveles de la dotación de personal entre la Sede del FIDA y el terreno.</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección concuerda con la IOE en el hecho de que aunque la descentralización sí incide en los costos, el proceso de descentralización deberá ir acompañado de medidas tendientes a ahorrar costos y generar una mayor eficiencia. En este sentido, el plan incluirá medidas dirigidas a racionalizar la superposición de funciones en la Sede.</p> <p>En el plan se prevé un cambio progresivo en las funciones de los auxiliares de programas, que pasarían a desempeñar papeles más relacionados con la supervisión y el enlace en apoyo del personal administrativo de las OFP. Esto implicará una reducción del número de auxiliares de programas, con lo cual se logrará hacer algunos ahorros en los costos. También se necesitará reequilibrar las funciones del personal del cuadro orgánico, habida cuenta de que en los centros subregionales se contratará a más personal de esta categoría. Se hará un análisis funcional a fin de determinar otras opciones que puedan servir a la dirección para adoptar medidas al respecto.</p> <p>La dirección desea observar que se prevé un aumento de la proporción de personal de contratación regional sobre el terreno (actualmente, un 49 %), debido a que un número cada vez mayor de puestos de GPP y oficiales de programas se destinan o contratan actualmente sobre el terreno y a que, en el futuro, se contratará o destinará a los centros personal técnico o con funciones fiduciarias a fin de crear una masa crítica sobre el terreno.</p>
<p><b>1 c)</b> Estudiar la posibilidad de descentralizar otras funciones (como la gestión financiera).</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>Con respecto a la gestión financiera, el plan prevé la presencia de un miembro del personal de contratación nacional en cada uno de los centros subregionales. El PMD y la FMD están sosteniendo conversaciones con vistas a probar de manera piloto el concepto de descentralización progresiva de la FMD. Si los resultados de esta prueba son satisfactorios, el concepto se aplicará más tarde en los demás centros.</p>

**Recomendación 2. Aumentar el apoyo a las actividades no crediticias a través de la descentralización para obtener resultados de desarrollo más firmes.**

	<i>Respuesta de la dirección</i>
<p><b>2 a)</b> Diferenciar las prioridades y las expectativas de logro con respecto a las actividades no crediticias según el tipo de OFP.</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección concuerda con que los resultados que se obtengan de las actividades no crediticias variarán según el modelo de OFP. Las expectativas con respecto a la actuación normativa y el fortalecimiento de las asociaciones, por ejemplo, no pueden ser las mismas para un OPP que para un director en el país, especialmente en casos en que el OPP sea el único miembro del cuadro orgánico en la OFP. Serán las circunstancias y las oportunidades específicas presentes en cada país las que determinen el tipo de actividades no crediticias que se realicen en ellos.</p> <p>Aclarar tanto las expectativas institucionales como las funciones y responsabilidades del</p>

	<i>Respuesta de la dirección</i>
	<p>personal de programas respecto de las actividades no crediticias redundará, en última instancia, en que dichas actividades se ajusten a prioridades más realistas. El plan intenta lograr una división más clara del trabajo en lo que respecta a las actividades no crediticias a fin de aprovechar mejor las distintas experiencias profesionales que puede aportar el personal de contratación nacional e internacional.</p> <p>En los centros subregionales y los grupos de programas, el personal de contratación internacional se centrará en las actividades no crediticias, las cuestiones de representación, el diseño de proyectos y la gestión de las oficinas, mientras que el contratado en el país se ocupará más bien de la supervisión y el apoyo a la ejecución de los proyectos, con la posibilidad de compartir su capacidad y conocimientos en todos los países que abarque el centro de que se trate. El personal de programas que se desempeñe en las OFP únicas y en la Sede se dedicará a la supervisión y el apoyo a la ejecución de los proyectos. No se espera que las actividades no crediticias sean una de sus prioridades. El personal de las OFP únicas no cuenta con los recursos para llevar a cabo todos los tipos de actividades no crediticias; por otro lado, el personal de la Sede no goza de una proximidad a los clientes que le permita desarrollar con regularidad tareas relacionadas con el fomento de las asociaciones y la actuación normativa. Asimismo, mientras están en la Sede, estos últimos tienen responsabilidades institucionales que cumplir.</p>
<p><b>2 b)</b> Líneas presupuestarias especiales para actividades no crediticias en las OFP; aumentar la colaboración y las sinergias entre la PTA, el SKD y las OFP; fortalecer los vínculos entre los programas en los países y el programa de donaciones.</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección está de acuerdo con la medida recomendada, no obstante, es de la opinión de que se aplica tanto a la Sede como a las OFP. La dirección concuerda con la IOE en el hecho de que debería ponerse a disposición de los equipos en los países una línea presupuestaria especial a fin de facilitar las actividades no crediticias, tanto en la Sede como en las OFP. De manera similar, si bien se puede mejorar la colaboración entre las OFP, la PTA y el SKD, esta colaboración debería implicar a personal del PMD que trabaja desde la Sede, incluidos los economistas regionales.</p> <p>Aunque las donaciones, tanto en la modalidad de donaciones por países como a nivel regional, ya se utilizan para promover la gestión de los conocimientos y/o la actuación normativa, habrá un mayor esfuerzo para garantizar un uso más amplio de las mismas para financiar las actividades no crediticias. Dicho esto, la dirección continuará manteniendo el equilibrio correcto entre las asignaciones para mecanismos de financiación regionales y por países y asegurando que estas reflejan las necesidades expresadas por las divisiones regionales.</p>
<p><b>2 c)</b> Incluir habilidades y experiencia profesional en materia de actividades no crediticias como criterios para la contratación de personal en las oficinas en los países.</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección está de acuerdo con que la experiencia profesional en materia de actividades no crediticias podría agregarse como un criterio para la contratación de los GPP que trabajan en las OFP. Se estudiará la posibilidad de incluir la experiencia en la gestión de los conocimientos, el fortalecimiento institucional y la actuación normativa en la descripción del puesto del director en el país.</p> <p>Sin embargo, la dirección querría subrayar que la situación de cuello de botella existente en la prestación de servicios no crediticios se debe en gran medida a la falta de recursos especialmente destinados a ellas y no tanto a la escasez de capacidades y experiencia. Como se ha señalado, la dirección piensa que la responsabilidad respecto de las actividades no crediticias no debe recaer exclusivamente en los GPP. Estas actividades deberán realizarse sobre la base de un esfuerzo conjunto que implique a las divisiones regionales y los departamentos y divisiones pertinentes.</p>

### Recomendación 3. Aumentar la delegación de autoridad

	<i>Respuesta de la dirección</i>
<p><b>3 a)</b> Sobre la base de una evaluación de la experiencia piloto en Viet Nam, elaborar un plan para delegar más facultades presupuestarias a los directores en los países.</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección está de acuerdo con la recomendación de delegar más facultades administrativas y presupuestarias a las OFP. Se evaluarán cuidadosamente los resultados de la experiencia piloto de descentralización presupuestaria en Viet Nam a fin de que sirva de base para la decisión que habrá de adoptar la dirección respecto de reproducir el proyecto en otros centros subregionales.</p> <p>En este sentido, se prevé: i) capacitar al personal de las OFP para garantizar la correcta realización de la gestión financiera, los procesos de contrataciones y adquisiciones y las funciones contables, y ii) evaluar la posibilidad de integrar plenamente el sistema PeopleSoft para asegurar que existan los sistemas de control interno adecuados para gestionar los compromisos financieros en una OFP descentralizada o en un centro subregional.</p>
<p><b>3 b)</b> Definir un marco para la delegación adicional de facultades relativas a las</p>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección está de acuerdo con el principio que subyace a la medida recomendada, pero con</p>

	<i>Respuesta de la dirección</i>
comunicaciones, así como para el establecimiento de plataformas de intercambio de conocimientos.	<p>algunas salvedades.</p> <p>En el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) se reafirma la necesidad de aumentar las inversiones en las comunicaciones estratégicas porque estas son cruciales para las operaciones. La dirección ha asumido el compromiso de emprender las tareas relacionadas con la comunicación con un enfoque estratégico y eficaz en función de los costos a fin de fortalecer el perfil del FIDA en múltiples esferas: de los proyectos, nacional, regional y mundial.</p> <p>Una mayor descentralización requerirá aumentar las actividades de comunicación y las oportunidades para desarrollarlas en todo el ámbito de la organización, pero también implicará un riesgo mayor de fragmentación de la identidad del FIDA y sus mensajes. La dirección procura continuar fomentando dentro del FIDA un entorno de comunicaciones dotado de cohesión.</p> <p>Para emprender actividades no crediticias se requiere un nivel superior de habilidades comunicativas, razón por la cual la dirección tiene planeado adoptar medidas para que el personal destinado a las operaciones adquiera las habilidades básicas que le permitan comunicar eficazmente mientras desarrollan sus tareas y gestionar mejor los recursos destinados a la comunicación.</p> <p>La experiencia adquirida por organizaciones que se usan como base de comparación (FAO, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Programa Mundial de Alimentos, Banco Mundial) muestra que las comunicaciones en la esfera nacional deben estar a cargo de profesionales en la materia. Habida cuenta de la demanda de apoyo profesional proveniente de las OFP que debe atender la División de Comunicaciones del FIDA, la dirección estudiará la viabilidad de ampliar la dotación de personal en los centros subregionales a fin de incluir personas encargadas específicamente de la comunicación (oficiales de comunicaciones).</p> <p>Aunque la dirección reconoce que existen buenas plataformas para el intercambio de conocimientos, la mayoría creadas por iniciativa de las divisiones regionales, estas plataformas podrían mejorarse para que se adecuen más a su finalidad. La dirección intensificará la labor que ya viene desarrollando para asegurar que los conocimientos generados se presenten en forma de productos apropiados y se divulguen internamente dentro de la organización y con sus clientes, y para definir los canales apropiados para tal divulgación.</p>

#### **Recomendación 4. Mejorar los incentivos y la capacidad del personal para desarrollar sus actividades en un entorno descentralizado.**

	<i>Respuesta de la dirección</i>
<b>4 a)</b> Reforzar los incentivos para el personal adscrito sobre el terreno.	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>Los incentivos del FIDA para el personal adscrito sobre el terreno están en armonía con el Régimen Común de Sueldos y Prestaciones de las Naciones Unidas, en el cual se prevé una serie de beneficios para el personal destinado sobre el terreno: subsidios por condiciones de trabajo difíciles y servicios en lugares de destino no aptos para familias, disposiciones adicionales de subsidio por alquiler, retención del ajuste por lugar de destino que ya se aplicaba aunque la familia no se traslade, programa de licencias de descanso y recuperación, pago de los gastos de mejoras a la seguridad de las residencias privadas, prestación por peligrosidad en función del nivel de seguridad, vacaciones más frecuentes en el país de origen cuando las condiciones son inciertas y prestaciones adicionales para gastos de educación, viajes y mudanza para el personal en ciertos destinos.</p> <p>La dirección ha adoptado en pleno el actual marco de prestaciones y en 2012 lo amplió aún más para que sea un paquete completo de incentivos para los GPP adscritos, en el cual se dispone el pago de un subsidio especial por lugar de destino a todos los GPP adscritos sobre el terreno y el cambio del cargo para reflejar el aumento de deberes en el ámbito de la representación. Actualmente este paquete se está revisando, en un contexto donde la estructura normativa del FIDA está cambiando y en armonía con el marco de desarrollo profesional introducido en 2016. Durante la revisión se tendrán en cuenta incentivos adicionales relativos a la gestión de las perspectivas de carrera, la movilidad y la conciliación entre la vida laboral y la personal.</p>
<b>4 b)</b> Ampliar y organizar mejor el programa de orientación y apoyo por mentores.	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección intensificará sus esfuerzos para que se proporcione capacitación adecuada a las necesidades del personal de las OFP; la Academia para GPP complementará a la formación que ya se viene impartiendo. Continuarán determinándose anualmente las necesidades de aprendizaje de las OFP por medio de una evaluación institucional de las necesidades de</p>

	<i>Respuesta de la dirección</i>
	<p>aprendizaje. En la asignación del presupuesto de capacitación se dará prioridad al personal de las OFP.</p> <p>Con relación a las adquisiciones y contrataciones, el plan prevé destinar oficiales de adquisiciones y contrataciones a los centros subregionales para que brinden apoyo en la materia a los programas que se ejecuten a nivel regional o subregional. De esta forma se proporcionará el apoyo necesario al personal encargado de los procedimientos de no objeción y se complementarán los esfuerzos en curso para fortalecer la capacidad en materia de adquisiciones y contrataciones en el marco de proyectos.</p>
<b>4 c) Mejores perspectivas de desarrollo profesional para los GPP.</b>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección está de acuerdo con la importancia que se concede a la función del GPP y cree que el desarrollo continuo del personal y de sus perspectivas profesionales, en especial, del personal de contratación nacional, es esencial para apoyar la descentralización.</p> <p>Tal como se describe en el plan, se está procediendo a mejorar las oportunidades profesionales para el personal de contratación nacional en el marco de la provisión de movilidad. Sobre la base del principio de puesta en común del personal en centros y grupos, se ampliarán las oportunidades para que el personal de contratación nacional trabaje en otros países y se presente a puestos internacionales. La capacitación actual se complementará por medio de los cursos impartidos a través de la Academia para GPP. Se analizarán las disposiciones contractuales a fin de asegurar que se adopte el tipo de contrato más apropiado para las OFP.</p>

### Recomendación 5. Mejorar la calidad de los datos, el seguimiento y la autoevaluación

	<i>Respuesta de la dirección</i>
<b>5 a) Ajustar el sistema de contabilidad del FIDA a fin de facilitar el seguimiento de los costos de gestión de los programas en los países con distintas configuraciones de OFP.</b>	<p><b>De acuerdo.</b></p> <p>La dirección acoge favorablemente la recomendación de facilitar un mejor cálculo de los costos de los programas en los países, ya que ello redundará en una mayor eficiencia. Un presupuesto más transparente permitirá hacer un mejor seguimiento del desempeño de los organismos de acogida y de la implementación de los acuerdos sobre el nivel de los servicios, y armonizar más los costos en todas las regiones, entre otras cosas. También garantizará que las expectativas en cuanto a la realización de las actividades crediticias y no crediticias sean realistas en función del presupuesto disponible, y que se haga una evaluación más correcta de los costos y los beneficios de la descentralización a fin de orientar las revisiones y ajustes periódicos a que se someterá el plan, según resulte apropiado.</p> <p>La dirección concuerda con la sugerencia de mejorar los módulos de PeopleSoft para integrar en ellos los archivos de Excel que se usan actualmente para apoyar a las OFP en la elaboración de informes financieros y presupuestarios. Esta medida aumentará la eficiencia y mejorará los tiempos de presentación de informes sobre costos de las OFP. La creación de un centro de costos para cada oficina en el país facilitaría las funciones de seguimiento y elaboración de informes.</p>
<b>5 b) Reducir el número de indicadores para el seguimiento de las OFP, revisar su definición e integrarlos en los sistemas de información de gestión y elaboración de informes que se aplican en todo el ámbito de la organización.</b>	<p><b>En desacuerdo.</b></p> <p>La dirección piensa que a medida que el FIDA ofrece más productos y servicios por medio de equipos mixtos compuestos por personal de la Sede y de las OFP, y otros formados con personal de distintas OFP, ya no resulta tan pertinente contar con un marco de seguimiento separado para las OFP, y tal práctica, en tanto instrumento de gestión, está perdiendo su utilidad. De hecho, más del 80 % del programa del FIDA lo cubren las oficinas sobre el terreno. De conformidad con lo que se hace en otras organizaciones financieras internacionales, la dirección hará el seguimiento de los resultados de la cartera (incluidos los programas a cargo de las OFP) y presentará informes al respecto por medio de los informes institucionales que ya viene elaborando (como el RIDE, por ejemplo).</p>
<b>5 c) Revisar periódicamente el Plan de descentralización institucional y presentar informes a la Junta Ejecutiva.</b>	<p><b>De acuerdo</b></p> <p>El plan se implementará bajo la dirección y orientación del Grupo de Coordinación de la Descentralización Institucional, el cual recomendará a la Junta Ejecutiva las modificaciones que considere apropiadas. Como se explicó anteriormente, para informar sobre la marcha de la implementación del plan, se recurrirá a las herramientas habituales de presentación de informes institucionales.</p>