

Signatura: IFAD10/1/R.2  
Tema: 3  
Fecha: 23 de enero de 2014  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## Situación del FIDA a mitad de período de la Novena Reposición

### Nota para los miembros de la Consulta

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

#### Envío de documentación:

##### **Kevin Cleaver**

Vicepresidente Adjunto encargado del  
Departamento de Administración de  
Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2419  
Correo electrónico: k.cleaver@ifad.org

##### **Deirdre McGrenra**

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

##### **Lakshmi Menon**

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

##### **Iain Kellet**

Vicepresidente Adjunto encargado del  
Departamento de Operaciones Financieras  
Tel.: (+39) 06 5459 2403  
Correo electrónico: i.kellet@ifad.org

##### **Gary Howe**

Oficial Encargado del Departamento de  
Estrategia y de Gestión de los Conocimientos  
Tel.: (+39) 06 5459 2262  
Correo electrónico: g.howe@ifad.org

##### **Mohamed Béavogui**

Asesor Superior del Presidente y Director de la  
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos  
Tel.: (+39) 06 5459 2240  
Correo electrónico: m.beavogui@ifad.org

Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA —  
Primer período de sesiones  
Roma, 20 y 21 de febrero de 2014

---

Para **examen**

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Puesta en práctica del programa de trabajo del FIDA en el ámbito de la FIDA8 y el primer año de la FIDA9</b>	<b>2</b>
A. El nuevo modelo operativo del FIDA	2
B. Puesta en práctica del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo de la FIDA8	3
C. Puesta en práctica del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo de la FIDA9	4
D. El nuevo modelo operativo del FIDA y la puesta en práctica del programa de trabajo de la FIDA8 y la FIDA9	5
E. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015	7
<b>III. Aumento de la eficacia operacional del FIDA en el ámbito de la FIDA9</b>	<b>8</b>
A. Principales compromisos de la FIDA9 y medidas adoptadas	8
B. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015	20
<b>IV. Aumento de la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA en el marco de la FIDA9</b>	<b>21</b>
A. Eficiencia institucional	21
B. Reforma de los recursos humanos	26
C. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015	28
<b>V. Refuerzo de la capacidad y la gestión financieras del FIDA</b>	<b>29</b>
A. Fortalecimiento organizativo	30
B. Modelo financiero del FIDA	30
C. Movilización de recursos internos	33
D. Nuevos donantes soberanos y otras opciones de modalidades de financiación	33
E. Conclusión y perspectivas para 2014 y 2015	36
<b>VI. Mejora del sistema de gestión de los resultados del FIDA y resultados obtenidos hasta la fecha</b>	<b>36</b>
A. Estudios de referencia de los proyectos	37
B. Evaluación del impacto	37
C. Resultados hasta la fecha: contribución a los efectos directos y el impacto en el desarrollo	38
D. Resultados hasta la fecha: contribución a los productos de los proyectos y los programas en los países	41
E. Resultados hasta la fecha: eficacia y eficiencia institucionales	42
F. Conclusiones	44
<b>VII. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015</b>	<b>45</b>

**Anexos**

I.	Informe sobre los compromisos acordados para la FIDA9 y situación hasta la fecha	47
II.	Calificaciones generales del FIDA presentadas en el informe de la MOPAN	67
III.	Informe relativo a la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer	69
IV.	Avances y logros operaciones en el marco del ASAP	83
V.	Plan de acción consolidado para mejorar la eficiencia operacional e institucional	98

## Acrónimos y siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
ALM	Dependencia de Gestión del Activo y el Pasivo
APR	División de Asia y el Pacífico
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
BOD	Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCAFS	Programa de Investigación sobre Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria
CFS	División de Servicios Financieros y del Contralor
CLEE	evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
COM	División de Comunicaciones
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
COSOP-BR	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados
CP.19	19º período de sesiones de la Conferencia de las Partes
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
ECD	División de Medio Ambiente y Clima
EEI	evaluación externa independiente
ESA	División de África Oriental y Meridional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA7	Séptima Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA8	Octava Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA9	Novena Reposición de los Recursos del FIDA
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
FPA	Dependencia de Planificación y Análisis Financieros
FPMA	Fondo para los Países Menos Adelantados
GAFSP	Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
GPP	Gerente del Programa en el País
GRIPS	sistema de proyectos de inversión y donaciones
HRD	División de Recursos Humanos
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFI	institución financiera internacional
IFP	informe final de proyecto
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
IMI	Iniciativa para la integración de innovaciones
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
KfW	Banco Alemán de Desarrollo
KRI	indicador básico de resultados
LAC	División de América Latina y el Caribe
LEG	Oficina del Asesor Jurídico
MMR	marco de medición de los resultados
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
NEN	División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OFID	Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones

ONG	organización no gubernamental
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SGCP	sistema de gestión de la cartera de proyectos
SKM	Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos
SPD	División de Planificación EstratégicaEstratégica
SSD	División de Estadística y Estudios para el Desarrollo
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TRE	División de Servicios de Tesorería
WCA	División de África Occidental y Central

## Resumen

### Introducción

1. El Consejo de Gobernadores, en su 35º período de sesiones celebrado en febrero de 2012, aprobó la Resolución 166/XXXV sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), que abarca el período 2013-2015. El objetivo de contribución de los Estados miembros se fijó en USD 1 500 millones a fin de financiar y llevar a la práctica un programa trienal de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones.
2. El apoyo prestado a la FIDA9 ponía de manifiesto la preocupación cada vez mayor de los miembros por el estado de la seguridad alimentaria mundial y la pobreza rural. También demostraba la confianza depositada por los miembros en la capacidad del FIDA para llevar a cabo un programa de trabajo más eficaz.
3. Al término de la consulta, los miembros instaron al FIDA a aumentar la cantidad y la calidad de sus operaciones, incrementando notablemente los recursos movilizados procedentes de asociados nacionales e internacionales. El objetivo era lograr unas inversiones en el desarrollo agrícola, la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria por un total de USD 7 500 millones. De ese modo, el FIDA podría ampliar el alcance de los programas que financia a 90 millones de hombres y mujeres de las zonas rurales, y dar a 80 millones de estas personas la oportunidad de salir de la pobreza por sus propios medios.
4. Para el período de la FIDA9, el FIDA se propuso mejorar la eficacia y eficiencia institucional, operacional y en términos de desarrollo y elaborar un marco mejorado para la medición de sus resultados. Más concretamente, el FIDA contrajo compromisos en cuatro esferas temáticas:<sup>1</sup>
  - a) El **aumento de la eficacia operacional** mediante un conjunto de medidas centradas en los siguientes aspectos: eficacia de la ayuda; ampliación de escala; participación del sector privado; igualdad de género y empoderamiento de la mujer; cambio climático y gestión sostenible de los recursos ambientales; eficiencia de los proyectos, descentralización hacia los países; Estados frágiles; sistemas nacionales de seguimiento y evaluación; cooperación Sur-Sur y triangular, y asociaciones y promoción.
  - b) El **aumento de la eficacia y la eficiencia institucionales** mediante nuevos instrumentos de gestión para el análisis y control de los costos, y la consolidación e innovación de los sistemas, las políticas y las prácticas de gestión de los recursos humanos.
  - c) El **refuerzo de la capacidad y la gestión financieras** por medio de una respuesta eficaz a los cambios del entorno financiero en que se llevan a cabo las operaciones y de medidas dirigidas a perfeccionar el modelo financiero del FIDA en consonancia con las mejores prácticas del sector y el estudio de nuevas formas de movilización de recursos internos y externos.
  - d) La **mejora del sistema de gestión de los resultados** por medio del marco de medición de los resultados (MMR) para 2013-2015, prestando particular atención a la evaluación del impacto.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Los compromisos específicos de cada uno de los cuatro temas, además de las medidas adoptadas y los progresos realizados hasta la fecha se detallan en el anexo I.

<sup>2</sup> Véase el [Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA](#) (documento GC35/L.4), págs. iii y iv.

5. En el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA se pedía que se realizara una revisión a medio plazo de la FIDA9 para presentarla a uno de los períodos de sesiones iniciales de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). Esta revisión responde a dicho compromiso. La finalidad es informar sobre los progresos realizados por el FIDA durante 2013 en el marco del período de la FIDA9, utilizando como telón de fondo los avances conseguidos durante la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA8).<sup>3</sup> El documento también incluye un análisis de los resultados operacionales e institucionales conseguidos hasta la fecha y las perspectivas para llevar a la práctica todos los compromisos contraídos en el ámbito de la FIDA9 durante los dos años restantes (2014 y 2015).

### **Puesta en práctica del programa de trabajo en la FIDA8 y la FIDA9**

6. Desde 2011, cuando terminó la Consulta sobre la FIDA9, el FIDA ha llevado a la práctica con éxito el programa de préstamos y donaciones de la FIDA8, cuyo monto total ascendía a USD 2 900 millones. Además, el Fondo también consiguió movilizar recursos adicionales por medio de la cofinanciación a partir de fuentes internacionales y nacionales, con lo que el programa de trabajo ejecutado durante la FIDA8 ascendió a USD 7 000 millones.
7. En 2013, el primer año de la FIDA9, el FIDA ejecutó un programa de préstamos y donaciones de cerca de USD 900 millones y está convencido de que, de aquí hasta que termine el período de la FIDA9, habrá ejecutado el programa completo, por el monto de USD 3 000 millones. Sin embargo, dado que la cofinanciación nacional e internacional de proyectos agrícolas ha disminuido desde el aumento registrado en el período de 2007-2009, puede que resulte difícil para el FIDA alcanzar la meta de ejecutar un programa de trabajo por un total de USD 7 500 millones durante el período de la FIDA9.
8. La ejecución de un programa de trabajo ampliado durante la FIDA8 y el primer año de la FIDA9 que cumpla las metas fijadas en el MMR del FIDA, no solo en cuanto al volumen, sino también a la calidad, ha sido posible gracias a la aplicación del modelo operativo del FIDA y su mejora constante. Los programas de mejora y garantía de la calidad han ayudado a mejorar la calidad de los proyectos en las fases iniciales. La supervisión directa y el apoyo a la ejecución han permitido al FIDA resolver los problemas sobre el terreno de manera mucho más rápida y eficaz. Gracias a una mayor presencia en los países, mediante la apertura de 40 oficinas, el FIDA se ha acercado más a sus clientes, lo que le ha permitido abordar cuestiones relacionadas con los proyectos y participar más plenamente en el diálogo sobre políticas en cada país.
9. El FIDA seguirá desarrollando y perfeccionando su modelo operativo para asegurar que el programa de trabajo de los dos años restantes de la FIDA9 se lleve a cabo con éxito y para alcanzar o superar los resultados y efectos previstos en el ámbito de la FIDA9. También intensificará su capacidad de movilización de recursos para contrarrestar la disminución de los flujos de cofinanciación, con el objetivo de ejecutar el programa de trabajo previsto de USD 7 500 millones para la FIDA9.

### **Aumento de la eficacia operacional del FIDA**

10. Para cumplir los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9 de aumentar la eficacia operacional del Fondo, el FIDA ha tomado medidas en todos los ámbitos previstos en la Consulta. Está mejorando la **eficacia de la ayuda**, promoviendo una mayor participación de los gobiernos en todas las fases de

<sup>3</sup> Aunque la financiación de los proyectos y programas del FIDA comenzó a principios de 2013, el FIDA había empezado a trabajar en los otros compromisos acordados en la FIDA9 en 2012.

la labor relacionada con los programas y proyectos, y fomentando una mayor cooperación y cofinanciación con sus asociados. A fin de garantizar que la **ampliación de escala** sea una parte central de las actividades del Fondo, el FIDA ha puesto en marcha recientemente un programa de apoyo para la ampliación de escala y ha intensificado el **diálogo sobre políticas** mediante la aplicación del reciente plan para la actuación en los procesos normativos a nivel de los países. También se ha completado un nuevo marco de gestión de los conocimientos para respaldar esta labor. El FIDA ha intensificado su compromiso con el **sector privado**, promoviendo asociaciones público-privadas que son equitativas y transparentes y que crean resultados mutuamente beneficiosos para los pequeños agricultores y las empresas privadas. También está estudiando una posible cooperación con empresas mundiales.

11. Asimismo se ha dado prioridad a promover la **igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**. Para garantizar la plena incorporación de la perspectiva de género en todos los aspectos de sus programas y proyectos, el FIDA ha establecido sistemas para hacer un estrecho seguimiento de los indicadores de género e informar al respecto. Según los datos más recientes, el 90 % de los proyectos en curso de ejecución son moderadamente satisfactorios, como mínimo, en cuanto al enfoque de género durante la ejecución. Con respecto al **cambio climático y la gestión sostenible de los recursos ambientales**, el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) entró en funcionamiento en el último trimestre de 2012 y se proporcionaron USD 108 millones para financiar 11 proyectos en 2013. El ASAP es ahora la principal iniciativa individual de todo el mundo dedicada al cambio climático para los pequeños agricultores.
12. En el caso de otros compromisos, se está avanzando de manera similar. Se ha impartido capacitación a los miembros del personal en relación con la **eficiencia de los proyectos** y ahora todos los proyectos están supeditados a un análisis económico en la fase de diseño. La **descentralización hacia los países** prosiguió con la apertura de 40 oficinas en los países, y fue acompañada de una mayor delegación de facultades en dichas oficinas; está previsto que antes de finales de 2015 se abran otras 10 oficinas. Se concedió una donación a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para aumentar la capacidad en los **Estados frágiles** con el fin de mejorar la gestión de los proyectos financiados por el FIDA, y se está prestando apoyo a los **sistemas nacionales de seguimiento y evaluación**, si bien persisten importantes dificultades. Se han puesto en marcha diversas iniciativas para promover la **cooperación Sur-Sur y triangular**. El FIDA ha forjado asociaciones más estrechas con los principales asociados estratégicos, en particular los organismos con sede en Roma. El Presidente es miembro del Consejo de Liderazgo de la Nueva Alianza para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición. El FIDA ha intensificado su **labor de promoción** y ha desempeñado un papel activo en el diálogo mundial sobre la agenda para el desarrollo después de 2015. Asimismo, ha ampliado la labor relacionada con la **nutrición** a fin de incorporar en el diseño de los proyectos y las estrategias en los países actividades que tengan en cuenta la nutrición.
13. El FIDA seguirá dedicando grandes esfuerzos a estas iniciativas, puesto que reconoce que aún queda mucho trabajo por hacer. A pesar de que se han puesto en marcha iniciativas importantes en todas las esferas de actuación determinadas en el ámbito de la FIDA9, el FIDA es consciente de que tiene por delante enormes desafíos, mientras prosigue con sus actividades relativas a la eficacia de la ayuda, la ampliación de escala, el diálogo sobre políticas, la labor en los Estados frágiles, los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación y la cooperación con el sector privado. Es fundamental tener éxito



en estas esferas en los próximos dos años para que el FIDA pueda alcanzar los resultados operacionales y lograr el impacto que se ha propuesto durante la FIDA9 y, en particular, el objetivo de dar a 80 millones de hombres y mujeres la oportunidad de salir de la pobreza por sus propios medios.

### **Mejora de la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA**

14. El FIDA ha adoptado una serie de iniciativas para cumplir los compromisos asumidos en relación con la eficacia y eficiencia institucionales en el ámbito de la FIDA9. Se han estudiado e introducido **instrumentos de gestión**, tales como la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, para utilizar de manera óptima los recursos y contener o reducir los costos. Todas las dependencias orgánicas han examinado sus procesos administrativos y operativos para determinar posibles mejoras de la eficiencia. Además, en colaboración con los organismos con sede en Roma, se han conseguido importantes ahorros y reducciones de costos, sobre todo en la adquisición de bienes y la contratación de servicios y en los gastos de viaje. El FIDA también está poniendo al día sus sistemas de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para seguir racionalizando los procesos operativos y seguir mejorando la eficiencia.
15. De acuerdo con los compromisos asumidos en el ámbito de la FIDA9, el FIDA ha revisado y consolidado un plan de acción para mejorar la eficiencia del FIDA atendiendo a las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE). También ha presentado diversas propuestas a la Junta Ejecutiva para reducir los costos relacionados con el funcionamiento de los órganos rectores del FIDA. La Junta ha aprobado gran parte de las propuestas, lo que ha generado importantes ahorros.
16. El FIDA también está consolidando la **reforma de los recursos humanos** que puso en marcha durante el período de la FIDA8. La auditoría de las funciones concluyó y se ha introducido una actividad anual de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Se ha instituido un marco de recompensa y reconocimiento del personal, se ha aplicado un nuevo marco de competencias para reforzar la gestión de la actuación profesional y se ha hecho una gran labor para fortalecer la competencia en cuestiones de género e igualdad de género. El FIDA también ha reforzado su cooperación con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en una serie de esferas estratégicas como la revisión de la escala de sueldos del personal del cuadro de servicios generales en Roma. A raíz de esa revisión, se ha establecido una escala de sueldos secundaria reducida aplicable al nuevo personal del cuadro de servicios generales contratado a partir del 1 de febrero de 2013, a fin de reflejar mejor las condiciones de mercado en Roma. No cabe duda de que esto tendrá repercusiones importantes en los costos de personal a medio y largo plazo.
17. De cara al futuro, el FIDA prevé un aumento de la eficiencia, gracias a una mejor contabilidad de costos y mejores sistemas de control, así como a la puesta al día de las estructuras de TIC; sin embargo, reconoce plenamente las dificultades inherentes a la creación de sistemas que generen una contabilidad exacta de los costos y en el desarrollo de plataformas administrativas y de TIC eficientes que presten los servicios necesarios a una red mundial de oficinas en proceso de expansión. También será preciso hacer más hincapié para conseguir que el personal sobresalga en su actuación profesional y en hacer frente a los casos de desempeño deficiente. No obstante, el FIDA está convencido de que las iniciativas que están en marcha para mejorar la

eficiencia, junto con una consolidación más profunda de las reformas de los recursos humanos, allanará el camino para lograr todos los objetivos de eficacia y eficiencia institucionales establecidos en el marco de la FIDA9.

### **Refuerzo de la capacidad y la gestión financieras del FIDA**

18. El FIDA ha tomado acción en cuanto al compromiso de la FIDA9 de fortalecer la capacidad y la gestión financieras. Asimismo, ha emprendido una serie de iniciativas para reforzar el Departamento de Operaciones Financieras (FOD) que se creó en 2011 y la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo, que se ha fortalecido recientemente. Ha llevado a la práctica el **nuevo modelo financiero** aplicando el principio de flujo de efectivo sostenible, que ahora ha pasado a ser el marco con respecto al cual se determina la capacidad del Fondo de contraer compromisos anticipados. La dirección también ha presentado una propuesta a la Junta Ejecutiva para la compensación por los reembolsos del principal que han dejado de percibirse como consecuencia de la aprobación del marco de sostenibilidad de la deuda. Además, el FIDA está estudiando la posibilidad de conseguir una mayor **movilización de recursos internos** mediante el pago anticipado de los préstamos y un seguimiento más diligente de los préstamos y las contribuciones en situación de atraso. En febrero de 2013 entró en vigor un documento revisado de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos (que se llamó Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA), en donde los productos del FIDA se armonizan con los de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y otras instituciones financieras internacionales (IFI) equiparables, teniendo en cuenta las características específicas del FIDA.
19. El FIDA ha realizado una labor activa con los Estados que no son miembros del Fondo para animarles a ingresar en él y a realizar aportaciones financieras para las actividades que lleva a cabo. Una serie de países nuevos se han incorporado al Fondo y hay buenas perspectivas de que otros países sigan el mismo ejemplo. Además, el FIDA ha puesto en marcha la Iniciativa para la movilización de recursos adicionales con objeto de encontrar otras posibilidades de movilización de recursos, entre ellas, la financiación mediante toma de créditos soberanos y la cofinanciación o financiación paralela con entidades y fundaciones del sector privado. Se espera que algunas de estas iniciativas ya den fruto en 2014.
20. La movilización de un mayor volumen de recursos será fundamental para llevar a la práctica con éxito el programa de trabajo de la FIDA9. Al establecer las bases necesarias para esta labor, el FIDA se ha dado cuenta de las enormes dificultades que tiene por delante. El FIDA es muy consciente de la importancia estratégica que tiene la Iniciativa para la movilización de recursos adicionales, y en los años restantes de la FIDA9, así como en años venideros, otorgará a este tema una prioridad y un apoyo primordiales.

### **Mejora del sistema de gestión de los resultados del FIDA y resultados obtenidos hasta la fecha**

21. El FIDA ha tomado las medidas oportunas para cumplir los compromisos asumidos en la FIDA9 para mejorar el sistema de gestión de los resultados. Se está prestando mayor atención para que los proyectos cumplan el requisito de realizar **estudios de referencia** al final del primer año de ejecución y se implanten sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) más eficaces. Guiándose por las estipulaciones concretas emanadas de la FIDA9, ya ha comenzado la labor relativa a la **evaluación del impacto**, en la que se ha prestado especial atención a los problemas metodológicos implícitos en la realización de estudios de evaluación del impacto que tengan credibilidad.

Asimismo, se ha empezado a trabajar en la **mejora de la presentación de información** en el MMR revisado para 2013-2015 con la edición de 2013 del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).

22. Según los datos que figuran en el RIDE de 2013, se han conseguido progresos alentadores con respecto a la contribución del FIDA a los resultados y el impacto en el desarrollo. En conjunto, los proyectos financiados por el FIDA han llegado a unos 78,7 millones de personas en 2013, la mitad de las cuales eran mujeres. Este indicador revela que el FIDA está bien encaminado para alcanzar el objetivo de 90 millones previsto en la FIDA9. Los indicadores del impacto son en general muy positivos. Por lo que respecta al desempeño de los proyectos, la mayoría de los indicadores muestra avances alentadores. Con todo, es evidente que habrá que poner todavía más empeño para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos. La gran diferencia entre el desempeño de los Estados frágiles y la de aquellos que no lo son apunta hacia una clara necesidad de que el FIDA intensifique su apoyo a los Estados frágiles.
23. Los resultados de los indicadores relativos a la eficiencia institucional también son muy positivos: se ha alcanzado el 93 % del objetivo de promesas de contribución de la FIDA9; la mayoría de los indicadores de gestión de recursos humanos están en vías de alcanzarse; la gestión de riesgos ha mejorado notablemente, y todos los indicadores de eficiencia *ex post* basados en datos efectivos, excepto uno, ya han alcanzado los objetivos fijados para 2015. Sin embargo, el índice de eficiencia *ex ante* para 2014 no ha variado demasiado debido al aumento previsto del gasto en inversiones y operaciones, en particular relacionadas con la TIC. Estos desembolsos se han realizado en respuesta a las recomendaciones de la CLEE realizada por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). Se espera que estas inversiones produzcan importantes mejoras de la eficiencia a medio y largo plazo.

### **Conclusión**

24. En general, la dirección considera que las medidas para alcanzar los compromisos asumidos en la FIDA9 han empezado con buen pie. De hecho, de los 56 compromisos asumidos, se considera que solo dos sufren un cierto retraso (véase el anexo I). Sin embargo, como se desprende del resumen general presentado más arriba, la dirección no cree que poner en marcha las medidas necesarias para cumplir los objetivos establecidos para la FIDA9 sea lo mismo que resolver las dificultades organizativas y relacionadas con el desarrollo con que tropieza el FIDA. Se prevé que, en los próximos dos años, la consecución de algunos de los compromisos en las esferas de actuación principales plantearán retos importantes, por ejemplo en las relativas a mejorar la eficacia de la ayuda, mejorar los sistemas nacionales de SyE, aumentar la eficiencia y la sostenibilidad de los programas y proyectos, aumentar la eficiencia institucional y realizar estudios de las evaluaciones de impacto que tengan credibilidad.
25. Con todo, según muestran claramente los resultados correspondientes a 2013, medidos en relación con los indicadores y las metas del MMR para 2015, se están consiguiendo importantes progresos en la mejora del impacto en el desarrollo, el aumento de la eficacia operativa, el logro de la eficiencia institucional y el fortalecimiento de la gestión financiera. Con el apoyo de sus miembros, el FIDA está convencido de que, abordando todas estas cuestiones de forma eficaz, alcanzará el objetivo de desarrollo más importante que se ha propuesto a sí mismo: ayudar a 80 millones de personas de las zonas rurales a salir de la pobreza.

# Situación del FIDA a mitad de período de la Novena Reposición

## I. Introducción

1. En febrero de 2012, el Consejo de Gobernadores aprobó en su 35º período de sesiones la Resolución sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), que abarca el período 2013-2015. El objetivo de contribución de los Estados miembros se fijó en USD 1 500 millones a fin de financiar y llevar a la práctica un programa trienal de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones.
2. El apoyo prestado a la FIDA9 ponía de manifiesto la preocupación cada vez mayor de los miembros por el estado de la seguridad alimentaria mundial y la pobreza rural. También demostraba la confianza depositada por los miembros en la capacidad del FIDA para llevar a cabo un programa de trabajo más eficaz, tras la serie de reformas que el Fondo había emprendido de conformidad con las recomendaciones de la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA realizada en 2005 y las medidas que acometió para cumplir con los compromisos relativos a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA8).
3. En este contexto, y según lo establecido en el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (documento GC 35/L.4), los miembros instaron al FIDA a aumentar la cantidad y calidad de sus operaciones incrementando notablemente los recursos movilizados procedentes de asociados nacionales e internacionales. El objetivo era lograr unas inversiones en el desarrollo agrícola, la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria por un total de USD 7 500 millones, incluidos la cofinanciación y los recursos propios del FIDA, durante el período de la FIDA9.<sup>1</sup> Ese nivel de operaciones, a su vez, permitiría al FIDA ampliar el alcance de los programas que financia a 90 millones de hombres y mujeres de las zonas rurales, y dar a 80 millones de estas personas la oportunidad de salir de la pobreza por sus propios medios.
4. Para el período de la FIDA9, el FIDA se propuso mejorar la eficacia y eficiencia institucional, operacional y en términos de desarrollo y elaborar un marco mejorado para la medición de sus resultados. Más concretamente, el FIDA contrajo compromisos para mejorar su eficacia y eficiencia en cuatro esferas temáticas:
  - a) El **aumento de la eficacia operacional** mediante un conjunto de medidas centradas en los siguientes aspectos: eficacia de la ayuda; ampliación de escala; participación del sector privado; igualdad de género y empoderamiento de la mujer; cambio climático y gestión sostenible de los recursos ambientales; eficiencia de los proyectos, descentralización hacia los países; Estados frágiles; sistemas nacionales de seguimiento y evaluación; cooperación Sur-Sur y triangular, y asociaciones y promoción.
  - b) El **aumento de la eficacia y la eficiencia institucionales** mediante nuevos instrumentos de gestión para el análisis y control de los costos, y la consolidación e innovación de los sistemas, las políticas y las prácticas de gestión de los recursos humanos.
  - c) El **refuerzo de la capacidad y la gestión financieras** por medio de una respuesta eficaz a los cambios del entorno financiero en que se llevan a cabo las operaciones y de medidas dirigidas a perfeccionar el modelo financiero del FIDA en consonancia con las mejores prácticas del sector y el estudio de nuevas formas de movilización de recursos internos y externos.

---

<sup>1</sup> Los recursos propios del FIDA comprenden las nuevas contribuciones de los miembros, los reflujos de los préstamos y los ingresos en concepto de inversiones. Dado que el FIDA está movilizando nuevos recursos, como la toma de créditos soberanos, estos también se considerarán parte de los recursos del FIDA.

- d) La **mejora del sistema de gestión de los resultados** por medio del marco de medición de los resultados (MMR) para 2013-2015, prestando particular atención a la evaluación del impacto.<sup>2</sup>
5. En el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9) se pedía que se realizara una revisión a medio plazo de la FIDA9 para presentarla a uno de los períodos de sesiones iniciales de la Consulta sobre la Décima Reposición. En el informe se señala que “la revisión deparará a los miembros la oportunidad no solo de seguir de cerca los avances respecto de la matriz de compromisos acordados para la FIDA9 y los objetivos del MMR para 2013-2015, sino también de brindar mayor orientación para el logro de los objetivos enmarcados en la FIDA9”.<sup>3</sup>
6. Esta revisión responde a dicho compromiso. La finalidad es informar sobre los progresos realizados por el FIDA durante 2013 en el marco del período de la FIDA9.<sup>4</sup> Asimismo, en el informe se recogen referencias relativas a los avances en el marco de la FIDA8, que sirven de contexto esencial para las iniciativas adoptadas y los avances logrados durante la FIDA9. El examen también incluye una evaluación de las perspectivas para llevar a la práctica todos los compromisos contraídos en el ámbito de la FIDA9 durante los dos años restantes (2014 y 2015).
7. El examen a mitad de período se estructura del siguiente modo: en la sección II se presenta la situación de la puesta en práctica del programa de trabajo del FIDA durante el primer año de la FIDA9, utilizando como telón de fondo la ejecución del programa de trabajo de la FIDA8. En la sección III se analizan las numerosas iniciativas emprendidas para aumentar la eficacia operacional del FIDA en relación con los compromisos contraídos en el ámbito de la FIDA9. En la sección IV, se examinan las iniciativas puestas en marcha para aumentar la eficacia y la eficiencia institucionales del FIDA en relación con los compromisos de la FIDA9. En la sección V se presentan las medidas adoptadas para reforzar la capacidad y la gestión financieras del FIDA. En la sección VI se exponen los avances conseguidos para mejorar el sistema de gestión de los resultados del FIDA, así como los resultados hasta la fecha, tal como figuran en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2013. En la sección VII se brindan las conclusiones generales.<sup>5</sup>

## **II. Puesta en práctica del programa de trabajo del FIDA en el ámbito de la FIDA8 y el primer año de la FIDA9**

### **A. El nuevo modelo operativo del FIDA**

8. Tras la EEI de la que fue objeto en 2005, el FIDA comenzó a preparar un nuevo modelo operativo para orientar la gestión de sus operaciones de desarrollo. La etapa inicial de la labor relativa a este nuevo modelo operativo se incluyó en el Informe de la Consulta sobre la FIDA8. El nuevo modelo operativo comprendía: i) un sistema actualizado de mejora y garantía de la calidad de los proyectos; ii) la asunción por parte del FIDA de la responsabilidad directa respecto de la supervisión de los proyectos que financia, en lugar de delegar esa responsabilidad en las instituciones cooperantes, como en el pasado; iii) la mejora de las estrategias en los países, en particular de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR); iv) la introducción de personal del FIDA en los países para mejorar el apoyo a la ejecución que el

---

<sup>2</sup> Véase el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (documento GC35/L.4), págs. iii y iv.

<sup>3</sup> Véase el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (documento GC35/L.4), pág. 14.

<sup>4</sup> Aunque la financiación de los proyectos y programas de la FIDA9 comenzó a principios de 2013, el FIDA había empezado a trabajar en los otros compromisos de la FIDA9 ya en 2012.

<sup>5</sup> En los anexos figuran informes más detallados sobre los principales compromisos acordados para la FIDA9. En concreto, el anexo I es un informe de síntesis sobre la matriz de los compromisos acordados para la FIDA9, en el que se presenta un breve informe de situación sobre cada uno de los 56 compromisos.

Fondo brinda a los países, y v) la introducción de una mayor sensibilidad ambiental en los proyectos financiados por el FIDA, con la elaboración de nuevas políticas de salvaguardia ambiental y social.

## **B. Puesta en práctica del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo de la FIDA8**

9. En el cuadro 1 pueden observarse los progresos alcanzados, en virtud del nuevo modelo, en la ejecución del programa de trabajo de la FIDA8, que comprende el programa de préstamos y donaciones financiado con cargo a los recursos propios del FIDA, los programas financiados con fondos de cofinanciación y los programas financiados con recursos de otras instituciones pero administrados por el FIDA.
10. En 2010, primer año del período de la FIDA8, el valor de los préstamos y donaciones concedidos por el FIDA con cargo a sus recursos propios ascendió a USD 828 millones. Este monto ascendió a USD 997 millones en 2011 y a USD 1 004 millones en 2012. El programa trienal de préstamos y donaciones de la FIDA8 tuvo un valor total de USD 2 900 millones.
11. El FIDA movilizó fondos de cofinanciación a través de financiadores internacionales y nacionales (gobiernos, agricultores y sector privado) por valor de USD 4 100 millones, cifra cercana al objetivo de USD 1,5 de cofinanciación por cada dólar aportado por el FIDA en concepto de préstamo o donación. Para el período de la FIDA8, el programa de trabajo total del FIDA, incluidos los programas financiados con recursos procedentes de otras fuentes pero administrados por el FIDA y los fondos de cofinanciación procedentes de todas las fuentes, alcanzó los USD 7 000 millones.

Cuadro 1

**Programa de préstamos y donaciones y fondos de cofinanciación de la FIDA8**  
(en millones de USD)

	FIDA7			FIDA8		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Préstamos del FIDA	421	440	454	628	731	658
Donaciones del FIDA con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda	99	113	190	150	216	315
Donaciones del FIDA <sup>a</sup>	36	41	47	50	50	69
<b>Total del programa de préstamos y donaciones del FIDA<sup>b</sup></b>	<b>556</b>	<b>593</b>	<b>691</b>	<b>828</b>	<b>997</b>	<b>1 042</b>
Otros fondos administrados por el FIDA (cifras estimadas) prestados o concedidos a modo de donación por el FIDA <sup>c</sup>	65	129	68	166	261	188
Otras fuentes de cofinanciación (internacionales y nacionales)	714	595	719	1 556	1 078	884
- cofinanciación aportada por donantes	447	312	356	622	244	284
- cofinanciación nacional	267	283	362	934	834	600
<b>Total del programa de trabajo del FIDA</b>	<b>1 335</b>	<b>1 316</b>	<b>1 478</b>	<b>2 549</b>	<b>2 336</b>	<b>2 114</b>

Fuentes: Informe anual de 2012, sistema de gestión de la cartera de proyectos (SGCP) y sistema de proyectos de inversión y donaciones (GRIPS).

<sup>a</sup> Se refiere a todos los tipos de donaciones excepto a las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda.

<sup>b</sup> Incluidos los recursos del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) en 2012.

<sup>c</sup> Préstamos y donaciones ejecutados por el FIDA, financiados con otros fondos administrados o tomados en préstamo por el FIDA, entre ellos los del Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria (Fondo Fiduciario de España), el Fondo para los Países Menos Adelantados (FPMA)/Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP), la Comisión Europea y la Unión Europea y las donaciones suplementarias bilaterales. Dichos fondos se suelen considerar recursos de cofinanciación.

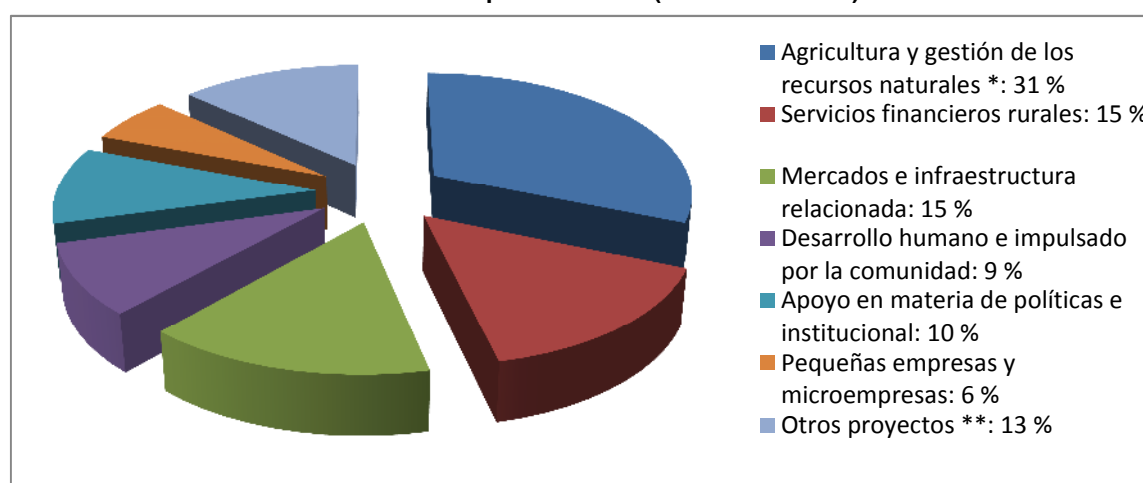
12. **Desembolsos en concepto de préstamos y donaciones.** Después de varios años de un lento crecimiento, durante la FIDA8 también aumentaron notablemente los desembolsos en concepto de préstamos y donaciones, tal como se pone de relieve en el cuadro 2. El aumento de los desembolsos no solo obedece al crecimiento de la cartera en curso, sino también al mayor apoyo a la ejecución que reciben actualmente los proyectos y programas financiados por el FIDA.

Cuadro 2  
**Desembolsos**  
(en millones de USD)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Préstamos, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y donaciones para componentes	403	444	443	500	629	723
Todas las demás donaciones	36	31	39	38	36	64
<b>Total</b>	<b>439</b>	<b>475</b>	<b>482</b>	<b>538</b>	<b>665</b>	<b>787</b>

13. **Esferas temáticas de intervención.** En el gráfico 1 se presenta el estado de la distribución de la cartera del FIDA por subsector a finales de 2012.

Gráfico 1  
**Financiación de la cartera actual del FIDA por subsector (a finales de 2012)**



Fuente: SGCP.

\* Por "agricultura y gestión de los recursos naturales" se entiende el riego, los pastizales, la pesca, la investigación, las actividades de extensión y la capacitación.

\*\* En "otros proyectos" se incluyen las comunicaciones, la cultura y el patrimonio, la mitigación de catástrofes, la producción de energía, el seguimiento y la evaluación, la gestión y coordinación y la gestión después de situaciones de crisis.

## C. Puesta en práctica del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo de la FIDA9

14. **Programa de préstamos y donaciones.** El FIDA ha comenzado a ejecutar el programa de trabajo de la FIDA9. Durante el primer año de la FIDA9 (2013), el programa de préstamos y donaciones financiado con los recursos del FIDA ascendió a USD 877 millones.<sup>6</sup> El FIDA prevé que el monto de los préstamos y las donaciones ascenderá a cerca de USD 1 070 millones para 2014 y USD 1 050 millones para 2015; de este modo, el programa total de préstamos y donaciones de la FIDA9 financiado con recursos del Fondo ascenderá a USD 3 000 millones (véase el cuadro 3). De estas cantidades, el FIDA tiene previsto cumplir el compromiso asumido en el ámbito de la FIDA9 de asignar entre el 40 % y el 50 % al África subsahariana. Se están preparando alrededor de

<sup>6</sup> El descenso de 2013 representa el lento comienzo que se registra el primer año de los períodos de reposición, dado que el programa trienal demora en ponerse totalmente en marcha y se tarda más de un año en diseñar muchos proyectos. Asimismo, se han trasladado varios préstamos a 2014 (Burundi, Filipinas, Georgia y la India), dado que no se pudieron cerrar las negociaciones a tiempo.

76 proyectos y programas para someterlos a aprobación en 2014 y 2015. Se prevé que nueve proyectos y programas planificados para 2014 movilizarán financiación del ASAP. El FIDA está por tanto en vías de ejecutar el programa total de préstamos y donaciones acordado para la FIDA9.

Cuadro 3

**Programa de préstamos y donaciones para la FIDA9**  
(en millones de USD)

	2013	2014	2015
	<i>Objetivo</i>		
Programa de préstamos y donaciones del FIDA, con cargo a los fondos de la reposición, los reflujos de los préstamos y los ingresos en concepto de inversiones <sup>a</sup>	888	1 063	1 049
Programa de préstamos y donaciones, con cargo a la financiación suplementaria del FIDA <sup>b</sup>	171	478	478
Cofinanciación aportada por los donantes <sup>c</sup>	253	253	253
Aportaciones nacionales <sup>c</sup>	570	570	570
<b>Total del programa de trabajo del FIDA</b>	<b>1 882</b>	<b>2 364</b>	<b>2 350</b>

<sup>a</sup> Incluidos la financiación del ASAP y la toma de créditos soberanos que tiene previsto el FIDA.

<sup>b</sup> Se incluyen los fondos puestos a disposición por medio, principalmente, de mecanismos de cofinanciación administrados directamente por el FIDA, como el FMAM, el GAFSP y el Fondo Fiduciario de España.

<sup>c</sup> Se consideran parte de la cofinanciación los otros fondos administrados por el FIDA.

15. **Programa de trabajo.** Como ya se ha señalado más arriba, el programa de trabajo no solo se ejecuta a través de los préstamos y las donaciones del FIDA financiados con los recursos del Fondo, sino también con cargo a los fondos suplementarios y la cofinanciación. Mediante su labor de movilizar recursos adicionales de cofinanciación y de fondos administrados por el Fondo, la dirección del FIDA respaldará un programa de trabajo total por valor de cerca de USD 1 900 millones para 2013, de aproximadamente USD 2 300 millones para 2014 y de USD 2 300 millones para 2015, por lo que el monto total ascenderá a USD 6 600 millones. Se trata de una cantidad inferior a los USD 7 500 millones previstos durante la Consulta sobre la FIDA9, debido en gran medida a la reducción prevista de la cofinanciación internacional y nacional, dado que el recorte de los presupuestos de asistencia oficial para el desarrollo y las restricciones fiscales nacionales, respectivamente, están dificultando cada vez más la movilización de este tipo de cofinanciación.<sup>7</sup> Como respuesta, el FIDA redoblará sus esfuerzos por movilizar otros recursos a fin de cumplir el objetivo establecido para la FIDA9 (véase la sección V).

#### **D. El nuevo modelo operativo del FIDA y la puesta en práctica del programa de trabajo de la FIDA8 y la FIDA9**

16. La capacidad del FIDA de ampliar su programa de préstamos y donaciones, movilizar recursos de sus asociados en el desarrollo y llegar con sus actividades a un número mayor de personas puede atribuirse, en gran medida, a los cambios que se han introducido por conducto del nuevo modelo operativo. En particular, los nuevos sistemas de mejora y garantía de la calidad, la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, así como la presencia en los países, han tenido profundas repercusiones.
17. **Mejora y garantía de la calidad.** El proceso interno de mejora de la calidad de los proyectos se reformó en la FIDA8 a fin de mejorar la calidad de los proyectos presentados a la Junta Ejecutiva del FIDA. Todo ello llevó aparejado exhaustivas revisiones técnicas, realizadas internamente, de todos los proyectos durante la fase de diseño y una verificación independiente de la calidad llevada a cabo por

<sup>7</sup> No obstante, la situación podría cambiar en 2014 y 2015 si la Iniciativa para la movilización de recursos adicionales que el FIDA está llevando adelante con gobiernos, el sector privado y fundaciones comienza a dar fruto (véase la sección V del presente informe).



consultores externos experimentados —proceso de garantía de la calidad— antes de presentar los proyectos a la Junta Ejecutiva (véase el cuadro 4 para consultar los resultados de garantía de la calidad en 2013).

Cuadro 4

**Porcentaje de proyectos sometidos a una revisión independiente antes de presentarlos a la Junta Ejecutiva del FIDA y con una calificación de moderadamente satisfactorio, como mínimo (resultados del proceso de garantía de la calidad)**

<i>Referencia de 2010-2011</i>	<i>2013</i>	<i>Objetivo para 2015</i>
79	93	85

18. Gracias a la experiencia acumulada durante el período de la FIDA8, la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) y la División de Medio Ambiente y Clima (ECD) —las dos divisiones depositarias de los conocimientos técnicos especializados del FIDA— han modificado su enfoque de mejora y garantía de la calidad y han pasado a centrarse en las etapas iniciales de la fase de diseño. Desde el primer año de la FIDA9, la PTA desempeña una función de apoyo más activa participando plenamente en los equipos de diseño de los proyectos, en lugar de basarse en exámenes teóricos o aplicar enfoques orientados al cumplimiento y centrados en reuniones de examen.
19. Asimismo, ambas divisiones participan ahora en las misiones de supervisión, prestando apoyo a los gerentes de programas en los países (GPP) y a los directores de proyectos en los países. También respaldan el diálogo sobre políticas del FIDA con las contrapartes nacionales y ayudan a los países a movilizar nuevas fuentes de financiación en relación con el clima y el medio ambiente. Se ha racionalizado y simplificado de forma sustancial la documentación que se solicitaba con arreglo al proceso anterior de mejora de la calidad, a fin de reducir las superposiciones y concentrar el tiempo del personal en aportaciones que agreguen valor. Para apoyar estos cambios, en 2014 aumentará la dotación de personal técnico y se reducirá la contratación de consultores, atendiendo a las recomendaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) en su evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE).
20. **Supervisión directa y apoyo a la ejecución.** Con el modelo operativo del FIDA aprobado para la FIDA8 se preveía un aumento significativo del porcentaje de proyectos en régimen de supervisión directa. El 1 de julio de 2007, el FIDA supervisaba directamente 32 de los 151 proyectos que integraban su cartera en curso, esto es, aproximadamente el 18 % del total. En julio de 2008 ese porcentaje había aumentado al 57 % (101 proyectos) y en julio de 2009, al 83 % (169 proyectos). A finales de 2013, la cartera en curso del FIDA comprendía 251 proyectos, de los cuales 236 (el 94 %) se ejecutaban en régimen de supervisión directa.<sup>8</sup>
21. Con el fin de desempeñar esa función de supervisión directa y aumentar la capacidad interna al respecto, el FIDA organizó una gran cantidad de actividades de capacitación para el personal en materia de supervisión de proyectos y adquisición de bienes y contratación de servicios. Estas actividades de fomento de la capacidad han dado como resultado una participación más intensa en el proceso

<sup>8</sup> La evaluación a nivel institucional de la IOE sobre la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución (informe n.º 2846 de la IOE, octubre de 2013) instaba a avanzar hacia el régimen de supervisión directa por tratarse probablemente del cambio de mayor alcance del modelo operativo del FIDA. Además de determinar las esferas en las que se podía mejorar, la IOE documentó numerosos beneficios a raíz de este cambio en cuanto a mejorar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.

de supervisión de los GPP y los oficiales del FIDA en los países. Hoy día cerca del 58 % de las misiones de supervisión están encabezadas por un GPP o por funcionarios de las oficinas del FIDA en los países.<sup>9</sup>

22. Asimismo, se puso en marcha un sistema para someter a seguimiento la recepción y la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos de las unidades de gestión de los proyectos de los prestatarios, a fin de agilizar el desembolso de fondos. Como resultado, el tiempo necesario para la tramitación interna en el FIDA de las solicitudes de retiro de fondos se redujo de 29 días durante el período 2010-2011 a 16 días durante el período 2012-2013 (véase el cuadro 5).

Cuadro 5

**Tiempo de demora para el desembolso de fondos tras la recepción de solicitudes de retiro de fondos**  
(en días)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Tiempo de demora para el desembolso de fondos tras la recepción de solicitudes de retiro de fondos	29	25	16

23. **Presencia en los países.** Como se preveía en el nuevo modelo operativo, el FIDA ha aumentado notablemente su presencia sobre el terreno con la creación de un número cada vez mayor de oficinas en los países. Durante la fase piloto (2004-2007), el FIDA estableció 15 oficinas en los países y desde entonces la Junta Ejecutiva ha aprobado sucesivamente la apertura de otras nuevas. En 2011, la Junta aprobó la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, que entrañaba la apertura de un máximo de 40 oficinas. Hasta el momento se han abierto 39 oficinas<sup>10</sup> y otra más está en proceso de abrirse.
24. La ampliación del número de oficinas en los países contribuyó no solo a ejecutar un programa de préstamos y donaciones mucho más cuantioso, sino también a gestionar con eficacia el número mucho mayor de proyectos supervisados directamente. Sin un cuadro de personal ubicado en los países, probablemente la transición del FIDA al régimen de supervisión directa habría resultado menos eficaz. En las entrevistas a funcionarios gubernamentales y a personal de los proyectos se ha constatado que el principal valor agregado de las oficinas del FIDA en los países es el fortalecimiento del apoyo a la ejecución. Resulta evidente que los resultados de los programas en los países que disponen de oficina han sido mejores que los alcanzados en los que carecen de ella, si se cuantifican en función de parámetros como la entrada en vigor del proyecto, una sólida gestión financiera, las tasas de desembolso, el volumen disponible de fondos de contrapartida y el cumplimiento de los procedimientos de adquisición y contratación.

## E. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015

25. Desde 2011, cuando terminó la Consulta sobre la FIDA9, el FIDA ha llevado a la práctica con éxito el programa de préstamos y donaciones de la FIDA8, cuyo monto total ascendía a USD 2 900 millones. Además, el Fondo también consiguió movilizar recursos adicionales por medio de la cofinanciación a partir de fuentes internacionales y nacionales, como resultado de lo cual el programa de trabajo ejecutado durante la FIDA8 ascendió a USD 7 000 millones.

<sup>9</sup> Dado que el FIDA apenas tenía experiencia en el régimen de supervisión directa antes de 2008, el porcentaje de misiones de supervisión encabezadas por GPP se puede calificar de muy satisfactorio.

<sup>10</sup> División de Asia y el Pacífico (APR): Bangladesh, China, Filipinas, India, Indonesia, Nepal, Pakistán, República Democrática Popular Lao, Sri Lanka y Viet Nam; División de África Oriental y Meridional (ESA): Burundi, Etiopía, Kenya, Madagascar, Mozambique, República Unida de Tanzania, Rwanda, Uganda y Zambia; División de América Latina y el Caribe (LAC): Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Guatemala, Haití, Panamá y Perú; División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN): Egipto, Sudán y Yemen; División de África Occidental y Central (WCA): Benin, Burkina Faso, Camerún, Congo, Ghana, Guinea, Malí, Níger, Nigeria, República Democrática del Congo, Senegal y Sierra Leona.

26. En el primer año de la FIDA9, el FIDA ejecutó un programa de préstamos y donaciones de cerca de USD 900 millones y está convencido de que, de aquí hasta que termine el período de la FIDA9, en 2015, se ejecutará el programa completo de préstamos y donaciones, por el monto de USD 3 000 millones. Sin embargo, dado que la cofinanciación nacional e internacional de proyectos agrícolas ha disminuido desde el aumento registrado en el período de 2007-2009, puede que resulte difícil para el FIDA alcanzar la meta de ejecutar un programa de trabajo por un total de USD 7 500 millones durante el período de la FIDA9.
27. La ejecución de un programa de trabajo ampliado durante la FIDA8 y el primer año de la FIDA9 que cumpla las metas fijadas en el MMR del FIDA, no solo en cuanto al volumen, sino también a la calidad, ha sido posible gracias a la aplicación del modelo operativo del FIDA y su mejora constante. Los programas de mejora y garantía de la calidad han ayudado a mejorar la calidad de los proyectos en las fases iniciales. La supervisión directa y el apoyo a la ejecución han permitido al FIDA resolver los problemas sobre el terreno de manera mucho más rápida y eficaz. Gracias a una mayor presencia en los países, mediante la apertura de 40 oficinas, el FIDA se ha acercado más a sus clientes, lo que le ha permitido abordar cuestiones relacionadas con los proyectos y participar más plenamente en el diálogo sobre políticas a nivel nacional.
28. El FIDA seguirá desarrollando y perfeccionando su modelo operativo para asegurar que el programa de trabajo de los dos años restantes de la FIDA9 se lleve a cabo con éxito y para alcanzar o superar los resultados y efectos previstos en el ámbito de la FIDA9. También intensificará la capacidad de movilización de recursos para contrarrestar la disminución de los flujos de cofinanciación, con el objetivo de ejecutar el programa de trabajo previsto de USD 7 500 millones para la FIDA9.

### **III. Aumento de la eficacia operacional del FIDA en el ámbito de la FIDA9**

29. En la Consulta sobre la FIDA9 se instó al FIDA a aprovechar los resultados positivos logrados durante la FIDA8 para mejorar su eficacia operacional en distintas esferas. En la presente sección se analizan las principales iniciativas emprendidas durante el primer año de la FIDA9 para cumplir los compromisos asumidos, así como las perspectivas de mejora de la eficacia operacional durante los dos años restantes de la FIDA9.<sup>11</sup>

#### **A. Principales compromisos de la FIDA9 y medidas adoptadas**

30. **Eficacia de la ayuda.** La Consulta de la FIDA9 propició un compromiso operacional para mejorar la eficacia de la ayuda del FIDA mediante tres mecanismos: a) fortalecer el liderazgo y el sentido de apropiación de los países en relación con los programas y proyectos financiados por el FIDA; b) consolidar la utilización de los sistemas y estructuras de ejecución nacionales y, en lo posible, recurrir a ellos en mayor medida, y c) aumentar el nivel de cooperación técnica puesta en práctica por el FIDA mediante programas coordinados con otros donantes e instituciones.
31. El modelo operativo del FIDA, muy a la vanguardia de muchas otras organizaciones internacionales, se basa desde hace tiempo en velar por que la gestión de los proyectos recaiga en las instituciones de los Estados miembros prestatarios en lugar de hacerlo en el personal del FIDA. El FIDA ha observado que este enfoque es fundamental para asegurar el sentido de apropiación de los países; asimismo, desde principios de 2013, el FIDA ha adoptado varias medidas para reforzar aún más dicho sentido de apropiación. En la actualidad, el FIDA incluye a representantes gubernamentales y no gubernamentales como miembros de los equipos que elaboran los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y los proyectos. La participación de los representantes gubernamentales

<sup>11</sup> El análisis de la presente sección se estructura según los compromisos contraídos en el marco de la FIDA9. Véase el anexo I para consultar la matriz de los compromisos acordados para la FIDA9.

en las misiones de supervisión de los proyectos es cada vez mayor, así como la responsabilidad que asumen en la elaboración de los informes finales de los proyectos. En cuanto a la armonización con otros donantes, más del 60 % de los proyectos del FIDA son cofinanciados con otros donantes y todos los proyectos reciben aportaciones gubernamentales y, en ocasiones, también de organizaciones locales de agricultores y del sector privado. De hecho, cada vez son más los proyectos que pasan a formar parte de programas agrícolas más amplios de carácter gubernamental.

32. Por lo general, los últimos exámenes independientes (externos) sobre los logros del FIDA en relación con la eficacia de la ayuda y los objetivos de armonización de la ayuda han sido positivos.<sup>12</sup> La MOPAN otorgó al FIDA<sup>13</sup> las siguientes calificaciones: entre suficiente y notable en lo relativo al apoyo a las estrategias nacionales de desarrollo y la utilización de los sistemas de los países; entre suficiente y notable en lo relativo a la consulta con los asociados y beneficiarios directos y en la armonización de procedimientos con otros donantes, y notable en la esfera del enfoque por países.<sup>14</sup>
33. Para mejorar el desempeño del programa de eficacia de la ayuda durante los dos años restantes de la FIDA9, el FIDA adoptará las siguientes medidas: a) aumentar el número de oficinas en los países de 40 a 50; b) tratar de aplicar el régimen de cofinanciación en todos los proyectos en que sea posible; c) solicitar de forma activa asociaciones para la preparación y la supervisión de proyectos con agentes internacionales y nacionales; d) participar activamente en el programa de eficacia de la ayuda, y e) centrar la atención en la sostenibilidad de los proyectos y los programas en los países.
34. **Ampliación de escala.** En el Informe de la Consulta de la FIDA9 se ponía de relieve que la ampliación de escala es fundamental para que el FIDA pueda cumplir su misión, dado que el objetivo de dar a 80 millones de personas la oportunidad de salir de la pobreza por sus propios medios se basa en ampliar la escala del impacto del FIDA. En la FIDA9 se pedía al FIDA que fortaleciera la elaboración de los programas en los países para prestar una atención sistemática a la ampliación de escala, una creación de asociaciones más intensa, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural. También se enfatizaba la importancia de contar con procesos eficaces de gestión de los conocimientos a fin de aumentar la capacidad del FIDA para asimilar y aprovechar mejor los conocimientos basados en hechos demostrados con miras a la ampliación de escala.
35. En 2013, Brookings Institution publicó los resultados de varios estudios nacionales en los que se documentaban las experiencias del FIDA en materia de ampliación de escala en Albania, Camboya, Etiopía, Filipinas, Ghana, el Perú, la República de

---

<sup>12</sup> Véanse: a) Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) *Institutional Report for IFAD* (Informe institucional para el FIDA), octubre de 2013 (anexo III); b) Cámara de los Comunes del Reino Unido, *International Development Committee Multilateral Aid Review* (Examen de la ayuda multilateral del Comité de Desarrollo Internacional) (cuarto informe del período de sesiones 2013-2014), 25 de julio de 2013 (HC 349); c) Australian Aid, *Australian Multilateral Assessment: March 2012* (Evaluación multilateral de Australia: marzo de 2012), dirigido al FIDA, y d) Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), *Multilateral Aid Review Update 2013* (Actualización de 2013 del examen de la ayuda multilateral), dirigido al FIDA.

<sup>13</sup> Las tres calificaciones que se pueden recibir son notable, suficiente e insuficiente.

<sup>14</sup> Con respecto a las evaluaciones de las instituciones bilaterales, en la *Australian Multilateral Assessment* (Evaluación multilateral de Australia) se calificó la labor del FIDA como satisfactoria en cuanto a su actuación en el marco de las asociaciones, notable en cuanto al trabajo eficaz con terceros, insuficiente en lo relativo a la alineación con las prioridades y los sistemas de los países asociados y notable en cuanto a contar con la opinión de los asociados y otros interesados en la adopción de decisiones (págs. 12 y 13). Para el informe de la Cámara de los Comunes del Reino Unido se evaluó a 43 organizaciones multinacionales y se concluyó que el FIDA tenía un buen desempeño en los 10 elementos de su marco de evaluación, entre los que se incluía uno sobre la actuación en el ámbito de las asociaciones. Solo 9 de las 43 organizaciones recibieron mejores calificaciones que el FIDA, y de estas solo una era un organismo de las Naciones Unidas. En el informe sobre el examen de la ayuda multilateral del DFID se concluía que el FIDA era un asociado de confianza para los países en desarrollo y que había mejorado la consecución de resultados sostenibles a nivel de los países. Sin embargo, en dicho examen se subrayaba la necesidad de mejorar la sostenibilidad de los resultados a nivel de los países.

Moldova y Viet Nam.<sup>15</sup> La conclusión principal del estudio es que los gobiernos, otros donantes y el FIDA solo amplían en ocasiones la escala de los programas financiados por el Fondo con resultados satisfactorios (véase el recuadro 1 para consultar dos ejemplos de iniciativas del FIDA cuya escala se acaba de ampliar). Sin embargo, a menudo la escala de los proyectos con resultados satisfactorios solo se amplía parcialmente, mientras que en algunos casos no llega a ampliarse.

36. Para cumplir el compromiso asumido en el marco de la FIDA9 y en respuesta a las conclusiones del estudio de Brookings, en 2013 el FIDA emprendió actividades específicas para promover la ampliación de escala de sus operaciones, consistentes en diseñar y gestionar los proyectos y programas en los países para que tengan un impacto de escala; asumir la supervisión y prestar apoyo a la ejecución y el seguimiento y evaluación (SyE) con miras a ampliar la escala; fomentar las asociaciones; incidir en la gestión de los conocimientos y las actividades de aprendizaje, y participar en el diálogo sobre políticas basado en hechos demostrados para generar un impacto de escala. A fin de proporcionar recursos para esta labor, la dirección del FIDA acaba de aprobar un programa de apoyo para la ampliación de escala a fin de afianzarla como elemento central del modelo operativo del FIDA. La Iniciativa para la integración de innovaciones (IMI) financiada por el Reino Unido aportó la financiación inicial.

Recuadro 1

**Ejemplos recientes de diálogo sobre políticas y ampliación de escala en Uganda y el Brasil**

**Uganda**

En Uganda, el reciente proceso de diseño de un nuevo programa de financiación rural brindó la oportunidad de colaborar con el Gobierno en el marco normativo de financiación rural nacional. Aprovechando el capital acumulado como asociado desde hace tiempo, el FIDA pudo convencer a los encargados de tomar decisiones de la importancia de aplicar reformas muy esperadas en el sector y modificar los principales aspectos del marco normativo de financiación rural. Dichas reformas se consideraban esenciales a fin de crear un entorno propicio para la ejecución del nuevo programa y lograr un impacto en el desarrollo. En 2013, durante el proceso de diseño del programa, se alcanzó un acuerdo con el Gobierno sobre la necesidad de examinar el marco reglamentario para las cooperativas de ahorro y crédito y su propia participación en los grupos de ahorro y crédito. El Gobierno solicitó posteriormente la asistencia del FIDA para elaborar una nueva política o estrategia de financiación y microfinanciación rural y poner en práctica el marco reglamentario para las cooperativas de ahorro y crédito.

**Brasil**

En el Brasil, el FIDA ha trabajado durante muchos años en la región semiárida del noreste, la más pobre del país. El proyecto Dom Hélder Câmara, ejecutado allí, se consideró especialmente positivo, puesto que dio lugar a varias metodologías e innovaciones con potencial para difundirse y ampliarse y para influir en las políticas públicas. Un entorno propicio de políticas públicas y el compromiso del Gobierno Federal con la agricultura familiar permitieron al FIDA reproducir el proyecto por medio de varios proyectos en diversos estados, que sirvieron de instrumento para aplicar la política federal de reducción de la pobreza rural. La segunda fase del proyecto Dom Hélder Câmara, que se llevará a cabo durante el período 2013-2019, se gestionará a nivel federal y servirá para agrupar una red de proyectos ejecutados en los estados. De esta forma se podrá mejorar el intercambio de conocimientos y la difusión de las mejores prácticas entre estos proyectos. Además, ayudará al Gobierno Federal a adquirir experiencia y recibir observaciones sobre el terreno para orientar su formulación de políticas.

37. El FIDA también ha prestado especial atención a intensificar el diálogo sobre políticas con los Estados miembros. Para este fin, ha comenzado a aplicar un nuevo plan de acción para la actuación en los procesos normativos de ámbito nacional. El plan, del que se informó a la Junta Ejecutiva en abril de 2013, se centra en aumentar las oportunidades de que dispone el FIDA para colaborar con los gobiernos y la sociedad civil en las principales cuestiones en materia de política agrícola y alimentaria. El objetivo es velar por que la actuación en las políticas se considere una actividad bien definida de los programas del FIDA en los países y que todas las actividades de los proyectos se aprovechen para promover el diálogo sobre políticas y los cambios. Estos objetivos se lograrían mediante el respaldo de procesos nacionales de elaboración y aplicación de políticas y la participación directa en el diálogo sobre políticas basado en hechos demostrados. Asimismo, se

<sup>15</sup> Brookings Institution. Scaling up programmes for the rural poor: IFAD's experience, lessons and prospects (phase 2), (La ampliación de escala de los programas destinados a la población rural pobre: experiencia, enseñanzas y perspectivas del FIDA [fase 2]), enero de 2013.

está potenciando la capacidad del personal para participar en debates sobre políticas a nivel nacional e internacional; con los recursos facilitados por el IMI, se llevarán a cabo actividades centradas en las políticas nacionales que complementen las actividades normativas ya ejecutadas mediante los proyectos financiados por el FIDA.

38. Con respecto a la mejora de la gestión de los conocimientos para apoyar la ampliación de escala, se ha terminado de elaborar un nuevo marco de gestión de los conocimientos que aprovecha la anterior estrategia sobre esta materia, de 2007. Con él se pretende mejorar el intercambio de conocimientos entre departamentos y divisiones dentro del FIDA y con los asociados, a través de formas más colaborativas de trabajo y mediante el uso de plataformas en línea. Asimismo, el objetivo es consolidar la generación y el intercambio de conocimientos de los programas en los países por medio de la mejora del SyE.
39. **Sector privado.** En el ámbito de la FIDA9, el Fondo asumió el compromiso de intensificar su actuación en lo que concierne al diálogo sobre políticas con los objetivos de fomentar entornos empresariales rurales más propicios y favorecer un mejor acceso de los pequeños agricultores a los servicios financieros, los mercados y las cadenas de valor. Asimismo, los agentes del sector privado deberían participar de manera más sistemática en la programación de los proyectos y en el ámbito de los países. También se debía prestar más apoyo a las actividades de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las operaciones del FIDA.
40. En consonancia con estos compromisos, el FIDA está fomentando una mayor participación del sector privado en el desarrollo agrícola. Para lograrlo, está incentivando medidas como debates, a nivel gubernamental, sobre los problemas que afectan al sector privado durante la elaboración de las estrategias y los proyectos en los países, o la promoción de asociaciones público-privadas mutuamente beneficiosas a nivel de los proyectos. El objetivo del FIDA es contribuir a la creación de asociaciones público-privadas que sean transparentes y redunden en situaciones provechosas tanto para las empresas privadas como para la población rural. Cuando sea pertinente, el FIDA concederá donaciones por medio del sector privado para fomentar dichas relaciones; la Junta Ejecutiva aprobó la primera de estas donaciones en diciembre de 2012.
41. El FIDA también está trabajando con diversos asociados para determinar modelos del sector privado que refuercen los derechos sobre la tierra y los recursos naturales e impulsen el desarrollo agrícola. El Fondo está introduciendo modelos de proyectos con inversiones del sector privado que comprenden distintos tipos de planes de agricultura por contrata, empresas conjuntas, contratos de gestión y nuevas relaciones en las cadenas de suministro. En varios países se han elaborado proyectos de apoyo a las asociaciones público-privadas (véase el recuadro 2 para consultar ejemplos).
42. A nivel mundial, el FIDA está colaborando de forma más proactiva con asociados empresariales a fin de ayudar a conseguir mejores resultados para su grupo objetivo. En 2013, comenzó a establecer una asociación estratégica mundial con Intel Corporation para apoyar a los pequeños agricultores mediante la prestación de servicios de extensión agrícola con tecnología móvil y de la información en Asia. Asimismo, mantiene conversaciones con empresas multinacionales agroalimentarias para conocer sus prioridades en cuanto a la participación de los pequeños agricultores y determinar la posibilidad de aprovechar su poder adquisitivo para apoyar a los pequeños productores.
43. **Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.** En la Consulta sobre la FIDA9 se instaba al FIDA a reforzar el análisis de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en los COSOP y los proyectos y promover oportunidades económicas para las mujeres de las zonas rurales. También se pedía al FIDA que mejorase los indicadores de medición del impacto y

los resultados en la esfera de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Asimismo, se solicitaba al Fondo que documentase experiencias sobre el terreno y consolidase sus actividades en este ámbito.

Recuadro 2

**Promoción de actuaciones mutuamente beneficiosas entre pequeños agricultores y el sector privado**

**Alternativas a las adquisiciones de tierras en gran escala**

Durante los últimos años se ha prestado mucha atención en los medios de comunicación al posible impacto negativo en la población rural pobre de las adquisiciones de tierras a gran escala realizadas por inversores extranjeros y nacionales. Como alternativa a este tipo de adquisiciones, el FIDA está trabajando con los gobiernos, los pequeños agricultores y el sector privado para determinar modelos empresariales integradores que puedan impulsar la producción sin amenazar los derechos sobre la tierra y los recursos naturales de los pequeños agricultores. Las intervenciones del FIDA en tres países africanos sirven de ejemplo de esta labor.

**Uganda.** En el ámbito del Programa de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales se ha establecido una colaboración eficaz y productiva entre el Gobierno, una empresa del sector privado y los pequeños agricultores en relación con el objetivo de reactivar la producción nacional de aceites vegetales. En virtud del acuerdo de asociación, la fábrica de extracción de aceite de palma ofrece un mercado seguro para los pequeños productores que, a cambio, garantizan el suministro de la materia prima. Durante la primera fase, se asignaron cerca de 3 200 hectáreas de tierras públicas para la plantación y la empresa adquirió aproximadamente 3 300 hectáreas de tierras de propiedad privada. Las personas que ocupaban estas tierras públicas y privadas fueron compensadas e incorporadas al sistema, dado que eran los residentes más próximos. Aproximadamente 1 400 pequeños agricultores cultivan 3 500 hectáreas en virtud de un plan de los agricultores de agricultura por contrata. El proyecto también garantizó una participación minoritaria de estos en la empresa. Los ingresos de los pequeños agricultores han aumentado, impulsando de forma significativa la economía local.

**Rwanda.** Un proyecto auspiciado por el FIDA ayudó a los cultivadores de té a conseguir un acceso sostenible a sus tierras y también a constituir cooperativas. En 2008, con la apertura de una nueva fábrica de té de propiedad privada, los agricultores no solo accedieron a un mercado sostenible, sino que mediante el proyecto se ayudó a las cooperativas de agricultores a adquirir una participación del 15 % en la fábrica.

**Malí.** Varios pequeños agricultores apoyados por el FIDA están asociándose con Mali Biocarburant SA mediante una modalidad que combina la empresa conjunta y la agricultura por contrata. Según esa modalidad, los agricultores no solo han conservado sus derechos sobre la tierra y venden nueces de jatropha a la empresa para su elaboración, sino que también obtienen beneficios como accionistas. A fin de promover la seguridad alimentaria local, los árboles de jatropha se intercalan con cultivos alimentarios o se plantan en tierras no productivas.

**Vinculación de organizaciones financieras comunitarias con bancos comerciales mediante la banca móvil**

El miembro pobre prototípico de cualquier organización financiera comunitaria de una zona remota no es un cliente que interese al sector financiero formal. No obstante, un grupo de entre 20 y 30 personas, que trabajan en grupo para desarrollar operaciones de ahorro sólidas, ofrece una perspectiva mucho más interesante. Vincular esa organización financiera comunitaria a una red ofrece un incentivo mucho mayor a las instituciones financieras formales para prestar sus servicios. Para los miembros de las organizaciones financieras comunitarias, los vínculos con las instituciones financieras formales pueden, a su vez, ofrecerles acceso a préstamos de mayor cuantía o a otros productos y servicios financieros.

El Programa de Servicios Financieros Rurales en Mozambique (2005-2014), cofinanciado por el FIDA, promueve la creación de asociaciones de ahorro y crédito. Entre 15 y 30 miembros componen cada uno de los grupos de asociaciones de ahorro y crédito, que ofrecen un instrumento de ahorro y crédito de carácter semanal. No obstante, los ahorros se guardan en casa de uno de los líderes del grupo, lo que implica importantes riesgos para los grupos. Para ellos, la vinculación con los bancos comerciales supondría una solución, pero la distancia y el tiempo que conlleva llegar a los bancos lo hace inviable para la mayoría de los grupos. Sin embargo, después de que el Banco de Mozambique autorizara a una empresa de telefonía móvil mozambiqueña a comenzar a funcionar como plataforma de banca móvil (M-Kesh), el FIDA contribuyó a diseñar un proyecto en el que estuviesen presentes el Programa de Servicios Financieros Rurales, la plataforma M-Kesh y el proveedor de servicios Ophavela para prestar servicios de banca móvil a las organizaciones financieras comunitarias. Los grupos que participaron en el proyecto piloto ofrecen ahora un instrumento de ahorro y crédito a sus miembros por medios electrónicos. El dinero que antes se guardaba en las casas de los líderes se entrega a un agente de M-Kesh y se transfiere a las cuentas de los grupos, aumentando sobremanera la seguridad de sus ahorros.

44. El trabajo del FIDA en estas esferas se rige por su Política sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, de 2012.<sup>16</sup> Sin embargo, para cumplir los compromisos contraídos en el ámbito de la FIDA9, las misiones de diseño y supervisión de los proyectos están incluyendo sistemáticamente las cuestiones de género. Se están documentando todos los objetivos y metas, así como la experiencia sobre el terreno, y se están elaborando informes más detallados al

<sup>16</sup> La evaluación de la IOE sobre la labor del FIDA respecto de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en 2010 definió el rumbo que debía seguirse para cumplir los compromisos contraídos en el marco de la FIDA9.

respecto (véase el anexo III y el recuadro 3). Asimismo, se han añadido indicadores al MMR de la FIDA9 relacionados con las cuestiones de género, los cuales están sujetos a un seguimiento y a que se informe al respecto. El FIDA continuará reforzando su labor en materia de género, mediante la capacitación de su propio personal, velando por que se preste atención a las cuestiones de género en todos los aspectos del diseño y la ejecución de los proyectos y elaborando medidas más exhaustivas de impacto.

45. Conforme a los compromisos asumidos en virtud de la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y los requisitos enunciados en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP), el FIDA ha preparado una metodología para suministrar datos desglosados por género sobre la cartera de préstamos del FIDA. También se ha desarrollado una metodología experimental para analizar la asignación de los costos de personal, de personal con contratos de corta duración y de consultores atribuibles a las actividades de apoyo y relacionadas con el género. El resultado de este trabajo piloto se incorporó al presupuesto presentado para 2014. El análisis de la cartera de préstamos del FIDA indica que cerca del 77 % de los préstamos aprobados por la Junta entre mediados de 2012 y mediados de 2013, en función de su valor, presentaron contenidos en materia de género moderadamente satisfactorios, como mínimo. Según los datos más recientes, el 90 % de los proyectos en curso de ejecución son moderadamente satisfactorios, como mínimo, en cuanto al enfoque de género.
46. El ONU-SWAP brinda un panorama general de la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer para todo el sistema de las Naciones Unidas, y permite seguir los progresos realizados con respecto al conjunto de 15 indicadores de resultados del régimen común que conforman el núcleo del marco de rendición de cuentas del ONU-SWAP. Según la primera ronda de presentación de informes de febrero de 2013, los resultados generales del FIDA fueron mejores que los del sistema de las Naciones Unidas en general, y se clasificó muy próximo a los organismos con mejores resultados a este respecto.<sup>17</sup>

#### Recuadro 3

#### El género en los proyectos apoyados por el FIDA

Durante 2012, la representación de las mujeres entre las personas que recibían servicios de proyectos apoyados por el FIDA continuó aumentando (de 28 millones en 2011 a 37 millones en 2012). Las mujeres representan en la actualidad casi la mitad de todos los beneficiarios (el 49 %) (véase el cuadro 11). El objetivo principal de la mayoría de los préstamos del FIDA es promover el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas. Las mujeres son las que más se benefician de la formación en capacidad comercial y empresarial (son el 84 % de las personas capacitadas) y en servicios financieros rurales (donde representan más del 70 % de los ahorradores y prestatarios). Durante el último año, el número de mujeres que participaron en la capacitación sobre prácticas y tecnologías de producción agrícola y ganadera también ha aumentado.

Hay diversas iniciativas dirigidas a dar a las mujeres y los hombres la posibilidad de expresar sus opiniones en pie de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales en una diversidad de contextos, desde las instituciones relacionadas con los proyectos a nivel comunitario y las organizaciones de agricultores y productores hasta los foros nacionales y las reuniones mundiales. Muchos de los proyectos financiados por el FIDA dan a las mujeres la oportunidad de acceder a infraestructura básica, servicios y tecnologías de uso eficiente de la mano de obra a fin de aligerar la carga de las tareas y lograr un mayor equilibrio en la distribución del trabajo. Reducir las tareas rutinarias más arduas suele ser el factor fundamental para que las mujeres puedan tener una función activa en la ejecución de los proyectos.

**Cambio climático y gestión sostenible de los recursos ambientales.** En la FIDA9 se instaba al FIDA a reforzar el análisis de las cuestiones relacionadas con el cambio climático y el medio ambiente en las operaciones del FIDA y respaldar enfoques innovadores por lo que se refiere a la capacidad de resistencia al cambio climático y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. También se

<sup>17</sup> Por lo general, las evaluaciones bilaterales también fueron positivas. En el informe del examen de la ayuda multilateral del DFID figuraba un comentario positivo sobre el trabajo del FIDA en materia de género. En la evaluación realizada por Australia se concluyó que la atención que presta al FIDA a cuestiones transversales, en particular al género, el medio ambiente y las personas con discapacidad, era satisfactoria.



instaba al FIDA a i) hacer operativo el ASAP; ii) poner la financiación para el clima a disposición de una mejor gestión de los riesgos climáticos en los programas de inversión del FIDA, y iii) compartir con los asociados conocimientos sobre el cambio climático y sobre la gestión del medio ambiente y los recursos ambientales.

47. En consonancia con los compromisos contraídos en la FIDA9, el FIDA comenzó a ejecutar el ASAP en el último trimestre de 2012. En la actualidad, el ASAP representa la iniciativa de adaptación al cambio climático de mayor envergadura para los pequeños agricultores de todo el mundo. Entre las principales medidas adoptadas bajo los auspicios del ASAP, y las dificultades superadas gracias a él, cabe mencionar las siguientes:
- a) Hasta finales de 2013, el FIDA prestó apoyo a 11 proyectos en el marco del ASAP por un monto total de USD 108 millones.
  - b) Dado que el cambio climático se encuentra plenamente integrado en las políticas institucionales, como el Marco Estratégico del FIDA, en la actualidad el trabajo se centra en integrar este aspecto en otras esferas temáticas, como las cadenas de valor, el análisis económico y la nutrición, lo que constituye una labor mucho más ardua.
  - c) El ASAP ha contribuido a agilizar la integración de la resistencia al cambio climático en los procedimientos y las prácticas del ciclo de los proyectos. El siguiente paso consiste en velar por que estas prácticas se apliquen siempre en la totalidad de la cartera.
  - d) El ASAP también ha ayudado a impulsar la capacidad y los conocimientos sobre la adaptación al cambio climático. Se ha logrado un importante aprendizaje práctico con la plena incorporación de las cuestiones relacionadas con el clima en el diseño de nueve proyectos del FIDA en el marco del ASAP en 2013. Asimismo, más de un tercio del personal del cuadro orgánico del FIDA participó en las actividades internas de capacitación sobre adaptación al cambio climático organizadas en 2013.<sup>18</sup>
48. La labor del FIDA en relación con el clima y el medio ambiente está obteniendo un reconocimiento internacional cada vez mayor. En 2013, en la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) celebrada en Varsovia, el ASAP recibió el galardón Impulso para el Cambio como actividad modelo por su labor innovadora en la esfera de la financiación relacionada con el clima. En otros exámenes externos también se han expresado opiniones positivas: la MOPAN señaló que se consideraba al FIDA una organización sólida en lo que respecta a incorporar temas transversales sobre el medio ambiente; Australia declaró que esta labor había sido satisfactoria y, en el examen de la ayuda multilateral del DFID, se recogieron observaciones favorables a la labor del FIDA en la adaptación al cambio climático.

---

<sup>18</sup> En el anexo IV se informa detalladamente sobre la labor del FIDA en lo relativo al cambio climático.

**Fortalecimiento de la capacidad de resistencia al cambio climático en el Yemen**

El cambio climático está aumentando la variabilidad de las precipitaciones en el Yemen, lo que provoca lluvias más intensas y períodos de sequía más prolongados. Las tendencias al alza de la erosión, el calor y el estrés hídrico en la agricultura y la ganadería, así como de las inundaciones repentinas que causan daños a la infraestructura, repercuten cada vez más en los medios de vida de las comunidades pobres de las zonas rurales, particularmente en las mujeres y los grupos marginales. Las sequías están agravando la escasez de agua en el Yemen y tienen un impacto perjudicial en la agricultura de secano, que constituye el pilar económico de la población rural.

Mediante la financiación concedida por el ASAP, el FIDA ha analizado el alcance de los riesgos de origen climático para la producción agrícola del Yemen y ha determinado los puntos críticos de vulnerabilidad a los principales riesgos climáticos, como las inundaciones repentinas y la erosión del suelo. A partir de una evaluación de la vulnerabilidad llevada a cabo con un sistema de información geográfica, se ha creado un programa con una inversión por valor de USD 127,4 millones para aumentar la capacidad de resistencia económica y al cambio climático de 176 000 hogares rurales. El programa respalda planes de acción comunitaria en 550 aldeas para determinar las prioridades de inversión en lo que respecta a las esferas de recogida de agua, gestión del agua potable, la conservación de las tierras, rehabilitación de carreteras y adopción de energías renovables.

Se construirán alrededor de 275 estructuras de captación de agua con una zona de captación de 1 340 hectáreas, con las que se suministrará agua potable a 38 400 hogares y se recuperarán 1 150 hectáreas de bancales abandonados para uso productivo. Asimismo, se rehabilitarán 244 kilómetros de caminos rurales con diseños de ingeniería mejorados para soportar la asoladora interacción entre los períodos de sequía más intensa y las precipitaciones más fuertes. Estas medidas se complementan con un acceso mejorado a los insumos agrícolas, la difusión de sistemas de riego por goteo más eficaces y la diversificación de la producción agrícola con la instalación de invernaderos.

Las microempresas y las pequeñas empresas se están beneficiando de las oportunidades de alfabetización y adquisición de competencias sobre gestión empresarial y de acceso a servicios de ahorro y crédito brindadas por las instituciones de microfinanciación. La evaluación de la vulnerabilidad realizada por el FIDA se ha difundido ampliamente; todos los organismos gubernamentales y los asociados en el desarrollo presentes en el Yemen la utilizan como instrumento de planificación para sus programas para el desarrollo.

49. **Eficiencia de los proyectos.** En la FIDA9 se pidió al FIDA que intensificase las evaluaciones de los rendimientos económicos de las inversiones durante el diseño de los proyectos, al reconocer la necesidad de que también se cumplieran los objetivos sociales y ambientales. Asimismo, se le instó a reducir los retrasos en el ciclo de los proyectos.<sup>19</sup>
50. Como respuesta, se puso en marcha un importante programa de capacitación sobre diseño de proyectos y análisis económico y financiero para el personal del FIDA. Se contrató a un funcionario especializado para impartir la capacitación y prestar apoyo al personal en la realización de este análisis. En la actualidad se exige que todos los proyectos se sometieran a un análisis económico en la fase de diseño.
51. En relación con los retrasos en el ciclo de los proyectos, se han registrado importantes mejoras en los últimos años, a medida que el FIDA ha ido aplicando plenamente su nuevo modelo operativo. Los retrasos entre la aprobación de los proyectos y la entrada en vigor (eficacia) se han reducido de 13,7 meses en 2008-2009 a 8,3 meses en 2012-2013. Del mismo modo, el retraso entre la aprobación de los proyectos y el primer desembolso ha disminuido desde una media histórica de 18,7 meses hasta los 15,2 meses de 2012-2013. Tal como se indicaba anteriormente, el tiempo empleado para tramitar las solicitudes de desembolso se redujo de 29 días en 2010-2011 a 16 días en 2012-2013. Estas mejoras deberían traducirse en unos resultados más positivos desde el punto de vista de la eficiencia económica de los proyectos cuya conclusión está prevista para 2014 y 2015.
52. **Descentralización hacia los países.** En la FIDA9 se instaba al FIDA a abrir nuevas oficinas en los países en consonancia con la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, asegurando la suficiente delegación de facultades en los

<sup>19</sup> La eficiencia económica de los proyectos ha sido el indicador evaluado con peores resultados al término de los proyectos, dado que solo un 60 % de los proyectos concluidos logró una calificación de moderadamente satisfactorio, como mínimo, a su conclusión, conforme a los últimos datos. No obstante, se observa una mejora en relación con el 45 % registrado en 2005 (véase el gráfico 6).

países y la eficiencia en función de los costos en la instalación y el funcionamiento de las oficinas. También debían crearse incentivos para destacar sobre el terreno a personal de contratación internacional.

53. La aplicación de los compromisos contraídos en el marco de la FIDA9 está procediendo según lo previsto. Salvo una oficina en Benin, que comenzará a funcionar a principios de 2014, se han creado todas las oficinas en los países previstas y se las ha dotado del personal correspondiente. La delegación de facultades al personal de las oficinas en los países está aumentando. Se han creado incentivos para destacar sobre el terreno a personal de contratación internacional y, como resultado, en la actualidad hay más personal de categoría superior interesado en esta modalidad. Hoy en día, alrededor de un tercio del personal del Departamento de Administración de Programas (PMD) está destinado en oficinas en los países. En diciembre de 2013 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento titulado Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015) (documento EB 2013/110/R.5), que respondía al compromiso contraído en el marco de la FIDA9 y a las recomendaciones a este respecto de la CLEE. A modo de seguimiento, la dirección pretende solicitar a la Junta Ejecutiva que apruebe la apertura de 10 nuevas oficinas en los países antes de finales de 2015.
54. En el último examen anual de la cartera realizado por la dirección en 2013 se indicaba que se habían constatado mejores resultados en los proyectos en los países en que había una oficina del FIDA, evaluados desde el punto de vista de la calidad de la gestión de los proyectos, la focalización, el enfoque de género y la atención a la pobreza. No se registran diferencias similares que reseñar en cuanto a los aspectos fiduciarios, que dependen en gran medida de los sistemas gubernamentales.
55. **Estados frágiles.** En el marco de la FIDA9, se solicitó al FIDA que adoptase un enfoque flexible para el diseño de programas y el apoyo a la ejecución en los Estados frágiles, prestando suma atención al fomento de la capacidad de las instituciones comunitarias y gubernamentales. El FIDA debía mejorar la calidad del diseño de los programas y el apoyo a la ejecución en los Estados frágiles, asegurar que los objetivos y las actividades de los proyectos fueran sencillos y reforzar la gestión de riesgos. Estas recomendaciones coincidían con las conclusiones de la IOE en las que se constataba que la labor del FIDA era menos eficaz en los Estados frágiles.
56. Para cumplir los compromisos contraídos, el FIDA, en cooperación con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) e instituciones regionales, ha elaborado un programa para aumentar la capacidad en los Estados frágiles. En septiembre de 2013, la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó la primera donación a la FAO con esta finalidad. El objetivo principal es reforzar la capacidad de las unidades de proyectos, la sociedad civil y los organismos gubernamentales para mejorar el desempeño de los proyectos en unos 10 países. La FAO cofinancia este programa. Después de este programa piloto se constituirá un fondo fiduciario de múltiples donantes para financiar una labor de aumento de la capacidad de mayor envergadura en todos los Estados frágiles.<sup>20</sup> En consonancia con el compromiso contraído en la FIDA9, el FIDA está a la espera de que concluya, en 2014, la evaluación de la IOE sobre la labor del Fondo en los Estados frágiles para comenzar a diseñar enfoques más simplificados para los programas y proyectos en estos países.

---

<sup>20</sup> El FIDA solo recibió una calificación en esta esfera en la evaluación de Australia, en la que se le concedió una calificación de notable por la atención a la población pobre y en las zonas que se encuentran rezagadas en lo que respecta a los avances en pos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Se otorgó al FIDA una calificación de notable por su desempeño eficaz en los Estados frágiles. Probablemente se trate de una conclusión relativa dado que todos los organismos donantes comunicaron haber tenido escaso éxito en estas situaciones.

57. **Sistemas nacionales de SyE.** Como parte de la labor que debía llevarse a cabo durante el período de la FIDA9, el FIDA contrajo el compromiso de fortalecer los sistemas nacionales de SyE potenciando la capacidad del personal encargado de la gestión de los proyectos y los asociados en la ejecución, en particular durante la puesta en marcha y las etapas iniciales de la ejecución de los proyectos, mediante la participación sistemática de expertos en SyE en las misiones de diseño y de supervisión.
58. El FIDA está cumpliendo estos compromisos. Ha reforzado su capacidad interna de SyE y se encuentra en vías de constituir un fondo de múltiples donantes para financiar la asistencia a los sistemas nacionales de SyE. Asimismo, el Fondo ha llevado a cabo un seguimiento de los compromisos contraídos en el marco de la FIDA9 con resultados alentadores y, en estos momentos, supera el objetivo marcado para 2015 en dos esferas: llevar a cabo estudios de referencia y realizar un seguimiento de los estudios de referencia con estudios del impacto al final de la ejecución. El FIDA se encuentra actualmente cerca del objetivo para 2015 en lo relativo a la calidad de los informes finales de los proyectos (IFP) (véase el cuadro 6). No obstante, todavía queda mucho por hacer en la labor para fortalecer los sistemas nacionales de SyE.

Cuadro 6  
**Seguimiento y evaluación**

<i>Indicadores</i>	<i>Año de referencia</i>	<i>Valor de referencia (%)</i>	<i>Resultado en 2013 (%)</i>	<i>Objetivo para 2015 (%)</i>
4.5.1 Porcentaje de proyectos que han sido objeto de estudios de referencia en el marco del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) o sistemas similares (porcentaje acumulativo)	Mediados de 2011	23	64	40
4.5.2 Porcentaje de proyectos para los que se han presentado estudios del impacto en el ámbito del RIMS	Mediados de 2011	70	78	95
4.5.3 Calidad de los IFP (porcentaje de IFP que han recibido una calificación de 4, como mínimo)	2010-2011	80	88	90

59. **Cooperación Sur-Sur y triangular.** En el Informe de la Consulta de la FIDA9 se instaba al FIDA a establecer una cooperación Sur-Sur y triangular, y dotarla de recursos. Esta función debía incorporarse de manera generalizada en todos los programas en los países.
60. En 2012, el FIDA presentó a la Junta Ejecutiva un documento sobre cómo iba a apoyar la cooperación Sur-Sur. En consonancia con el enfoque propuesto en ese documento, el FIDA ha promovido viajes de estudio del personal del gobierno y los proyectos de un país prestatario a otro a fin de observar las mejores prácticas en los proyectos y los programas en los países. Lo más reseñable a este respecto fueron las rutas de aprendizaje de los viajes de estudio al Perú que realizó el personal gubernamental y de los proyectos de diversos países africanos y asiáticos. En la actualidad, uno de los principales objetivos del Fondo, en virtud de su marco de gestión de los conocimientos, es la recopilación y la difusión sistemática de las experiencias acumuladas con los proyectos para permitir que otros países se beneficien de ello y reproduzcan las innovaciones que han dado buenos resultados (véase el recuadro 5).

**El FIDA y la cooperación Sur-Sur**

El FIDA ha promovido distintas formas de cooperación Sur-Sur. La diversidad de estas intervenciones se ilustra con las siguientes actividades:

- Una donación en curso del FIDA y la División de Asia y el Pacífico concedida a China para la cooperación Sur-Sur, en la que participan asociados de África, Asia y América Latina y el Caribe.
- Una donación del FIDA y la Unión Europea que se acaba de aprobar concedida a AfricaRice para la cooperación Sur-Sur para el fomento del arroz en el África subsahariana en el marco de la Coalición para el Desarrollo del Arroz en África, por medio de la que se realizan intercambios con países productores de arroz de Asia, América Latina y el Caribe (Brasil) y África del Norte (Egipto).
- Viajes de estudio y visitas de intercambio entre países en virtud de los programas del FIDA en los países o las donaciones a asociados estratégicos.
- Una donación prevista para la cooperación triangular Sur-Sur por conducto de las Naciones Unidas para determinados centros de excelencia situados en África del Norte, Oriente Medio y Europa Central.

61. **Asociaciones y promoción.** En el ámbito de la FIDA9, el FIDA se comprometió a prestar mayor atención a las asociaciones estratégicas a largo plazo, especialmente con la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) a fin de contribuir al éxito del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), reforzar la programación en los países y aumentar la eficiencia mediante iniciativas de prestación conjunta de servicios. Asimismo, debía afianzar las asociaciones con bancos multilaterales de desarrollo, el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICIAI), organismos bilaterales de desarrollo, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones de agricultores y el sector privado. El FIDA debía intensificar su actuación en los foros mundiales de elaboración de políticas, como el G-20, y ser un agente influyente de importancia en el diálogo internacional sobre el desarrollo.
62. Para hacer realidad estos objetivos en materia de asociaciones y organizar el trabajo necesario para lograrlos, el FIDA creó la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM). Asimismo, en septiembre de 2012 la Junta Ejecutiva aprobó la Estrategia de asociación del FIDA para orientar la labor en esta esfera.<sup>21</sup>
63. Al ser el Presidente del FIDA un integrante del Consejo de Liderazgo de la Nueva Alianza para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición, el FIDA ha establecido asociaciones con gobiernos, organizaciones del sistema y el sector privado al más alto nivel para promover la seguridad alimentaria y la nutrición en África.
64. En el ámbito operacional, el FIDA ha prestado especial atención a fomentar una asociación más estrecha con la FAO, el PMA, los asociados de cofinanciación —tanto multilaterales como bilaterales— y las instituciones de investigación. La FAO participa en el diseño de aproximadamente el 20 % de todos los nuevos proyectos financiados por el FIDA. Como se señaló anteriormente, en 2013 el FIDA concedió una donación a la FAO para una iniciativa de aumento de la capacidad, cofinanciada por esa organización, destinada a las unidades de los proyectos y los organismos gubernamentales que participan en los proyectos del FIDA en Estados frágiles. El FIDA respalda el programa Compras para el Progreso del PMA y coopera en la labor de reconstrucción de los países afectados por catástrofes. Junto a la FAO y el PMA, el FIDA también ha respaldado la labor del CSA: ha aportado fondos y personal y participa activamente en el trabajo del Comité.
65. Los tres asociados de cofinanciación más importantes del FIDA son el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo y el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional (OFID). Se ha firmado un memorando de entendimiento con el Banco Asiático de Desarrollo para ampliar la cooperación y la cofinanciación. Asimismo, el FIDA cofinancia proyectos de inversión con diversos organismos bilaterales de desarrollo, es miembro del Consejo del Fondo del GICIAI y concede donaciones al GICIAI.

<sup>21</sup> Estrategia de asociación del FIDA (documento EB 2012/106/R.4).

66. El FIDA tiene asociaciones operacionales de apoyo en varias esferas técnicas: en la financiación rural, a través de una plataforma de aprendizaje con la FAO, el Banco Mundial y el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre; en cuestiones de género, con la FAO, el PMA, el Banco Mundial, Oxfam y organismos bilaterales, y en la Plataforma sobre gestión de riesgos agrícolas, de reciente creación, con Italia, Francia, la Nueva Alianza para el Desarrollo de África y la Unión Europea. El FIDA ha participado en los debates preparatorios del G-8 y el G-20, y ha hecho aportaciones a los informes que los organismos internacionales elaboraron para los participantes. Además, participa en el Comité Directivo del GAFSP y es una de las entidades de supervisión en el marco del programa. Hasta el año pasado, el FIDA copresidía la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural.
67. El FIDA ha prestado especial atención al desarrollo de asociaciones sólidas con las organizaciones de agricultores. Gestiona el Foro Campesino, en el que con carácter bienal se reúnen organizaciones de agricultores de todo el mundo y por medio del cual se financia a muchas de estas organizaciones, con la ayuda de donaciones de la Comisión Europea. En 2011, el FIDA constituyó el Foro de los Pueblos Indígenas como un nuevo espacio para la interacción sobre cuestiones normativas con las organizaciones de los pueblos indígenas. Asimismo, mediante una donación de Francia, Suiza y Bélgica concedida en 2013, el FIDA está ayudando a consolidar organizaciones regionales de agricultores en África y Asia.
68. Además de su participación activa en el CSA y en las redes mundiales técnicas y normativas, el FIDA ha marcado como prioridad estratégica participar en el diálogo mundial sobre la agenda para el desarrollo después de 2015, dado que es probable que el programa que surja de dichas consultas tenga un gran impacto en el entorno en el que el FIDA desarrolla sus actividades y en los retos y oportunidades que afrontan los pequeños agricultores familiares y la población rural pobre. En consecuencia, desde 2013, el FIDA ha creado un grupo interdepartamental específico para supervisar la actuación institucional en estos procesos bajo el mandato de un comité directivo encabezado por el Presidente. Como aportación al debate, el FIDA se propone poner a disposición de los Estados miembros sus conocimientos y experiencia. La labor del FIDA está respaldada por asociaciones sólidas, entre ellas las establecidas con los pequeños agricultores, las mujeres y los hombres pobres de zonas rurales y sus organizaciones.
69. **Nutrición.** El FIDA se comprometió a ampliar su labor sobre nutrición durante la Consulta de la FIDA9. En consecuencia, con la ayuda de los gobiernos del Canadá y Alemania, el FIDA está incorporando al diseño de los proyectos y las estrategias en los países medidas que tienen en cuenta la nutrición. Los primeros pasos se han centrado en la creación de capacidad, tanto dentro del FIDA como en los proyectos, y en forjar vínculos más sólidos con otros agentes en el desarrollo que tengan en cuenta la nutrición. El GCIAI, mediante su programa Agricultura para la nutrición y la salud (A4NH), ha asignado un especialista en nutrición al FIDA durante tres años para que ayude al Fondo en su proceso de incorporar esta perspectiva, conseguir asociaciones más amplias y aumentar el intercambio de conocimientos. El FIDA también continúa participando plenamente en el Grupo de Trabajo Técnico del Comité Permanente de Nutrición de las Naciones Unidas, en la Red de las Naciones Unidas para el Movimiento para el Fomento de la Nutrición y en el grupo de orientación del programa Iniciativas renovadas contra el hambre infantil (REACH). El FIDA también está en vías de contratar a un asesor técnico superior sobre nutrición.
70. En los Estados miembros prestatarios está aumentando la demanda de asistencia para el diseño de inversiones en las que se tenga en cuenta la nutrición y que contribuyan a aumentar el acceso a alimentos nutritivos y dietas de alta calidad de la población rural pobre, en particular las mujeres y los niños. El FIDA también está estableciendo vínculos con asociados institucionales en el ámbito de la nutrición mundial, como la FAO y el Banco Mundial, para asegurar la alineación con sus

directrices e inversiones. En 2014, el FIDA elaborará un marco de acción sobre nutrición para que el enfoque que adopte tenga coherencia estratégica en toda la organización.

## **B. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015**

71. Para cumplir los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9 de aumentar la eficacia operacional del Fondo, el FIDA ha tomado medidas en todos los ámbitos previstos. Está mejorando su **eficacia de la ayuda**, promoviendo una mayor participación de los gobiernos en todas las fases de la labor relacionada con los programas y proyectos y fomentando una mayor cooperación y cofinanciación con sus asociados. A fin de garantizar que la **ampliación de escala** sea una parte central de las actividades del Fondo, el FIDA ha puesto en marcha recientemente un programa de apoyo para la ampliación de escala y ha intensificado el **diálogo sobre políticas** mediante la aplicación del programa que acaba de diseñar para la actuación en los procesos normativos a nivel de los países. También se ha completado un nuevo marco de gestión de los conocimientos para respaldar esta labor. El FIDA ha intensificado su compromiso con el **sector privado**, promoviendo asociaciones público-privadas que son equitativas y transparentes y que crean resultados mutuamente beneficiosos para los pequeños agricultores y las empresas privadas. También está estudiando oportunidades de cooperación con empresas mundiales.
72. El FIDA también ha intensificado su labor para promover la **igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**. A fin de garantizar la plena incorporación de la perspectiva de género en todos los aspectos de sus programas y proyectos, ha establecido sistemas para hacer un seguimiento de los indicadores de género e informar al respecto. Según los datos más recientes, el 90 % de los proyectos en curso de ejecución son moderadamente satisfactorios, como mínimo, en cuanto al enfoque de género durante la ejecución. Con respecto al **cambio climático y la gestión sostenible de los recursos ambientales**, el ASAP, que es ahora la principal iniciativa individual de todo el mundo dedicada al cambio climático para los pequeños agricultores, entró en funcionamiento en el último trimestre de 2012 y proporcionó fondos para 11 proyectos en 2013.
73. En el caso de otros compromisos, se está avanzando de manera similar. Se ha impartido capacitación a los miembros del personal en relación con metodologías para la **eficiencia de los proyectos** y ahora todos los proyectos están supeditados a un análisis económico en la fase de diseño. La **descentralización hacia los países** prosiguió con la apertura de 40 oficinas en los países y fue acompañada de una mayor delegación de facultades en dichas oficinas; antes de finales de 2015 se abrirán otras 10 oficinas. Se concedió una donación a la FAO para aumentar la capacidad en los **Estados frágiles** con el fin de mejorar la gestión de los proyectos financiados por el FIDA; hay planes para prestar apoyo a los **sistemas nacionales de seguimiento y evaluación** mediante la creación de un fondo fiduciario multilateral; se han puesto en marcha diversas iniciativas para promover la **cooperación Sur-Sur y triangular**; el FIDA ha consolidado sus **asociaciones** con los principales asociados estratégicos, en particular los organismos con sede en Roma, y ha intensificado su **labor de promoción** y desempeñado un papel activo en el diálogo mundial sobre el marco para el desarrollo después de 2015. Asimismo, ha ampliado la labor relacionada con la **nutrición** a fin de incorporar en el diseño de los proyectos y las estrategias en los países actividades que tengan en cuenta la nutrición.
74. El FIDA seguirá dedicando grandes esfuerzos a estas iniciativas con la certeza de que aún queda mucho trabajo por hacer. A pesar de que se han puesto en marcha iniciativas importantes en todas las esferas de actuación determinadas en el ámbito de la FIDA9, el FIDA es consciente de que tiene por delante retos ingentes en esferas como la eficacia de la ayuda, la ampliación de escala, el diálogo sobre políticas, la labor en los Estados frágiles, el refuerzo de los sistemas nacionales de SyE y la cooperación con el sector privado. Es fundamental tener éxito en estas

esferas en los próximos dos años para que el FIDA pueda alcanzar los resultados operacionales y lograr el impacto que se ha propuesto durante la FIDA9 y, en particular, el objetivo de dar a 80 millones de personas la oportunidad de salir de la pobreza por sus propios medios.

#### **IV. Aumento de la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA en el marco de la FIDA9**

75. En la Consulta sobre la FIDA9 se tomó nota de los avances logrados con el programa de cambio y reforma del FIDA, puesto en marcha en 2009, que tenía por objeto convertir al FIDA en una institución más eficaz, eficiente y ágil. Este programa tenía cuatro objetivos secundarios: i) fortalecer la capacidad organizativa del FIDA; ii) dar mayor relevancia al FIDA como institución generadora de conocimiento; iii) asegurar una gestión prudente de los recursos financieros del Fondo, y iv) mejorar la eficiencia del Fondo.<sup>22</sup>
76. En la Consulta se instó al FIDA a seguir desarrollando el programa de cambio y reforma para sostener los progresos en la optimización del uso de los recursos y la eficiencia del Fondo y aumentar la capacidad de la institución para documentar los avances hechos. Se señaló que un elemento clave en este sentido sería la evaluación a nivel institucional de la eficiencia del Fondo que realizaría la IOE.<sup>23</sup> En particular, en la Consulta de la FIDA9 se instó al Fondo a mejorar su eficacia y eficiencia institucionales mediante:
- a) La introducción de nuevos instrumentos de gestión para mantener mejor bajo seguimiento los costos de los procesos operativos y facilitar la contención y reducción de costos: se plantearon instrumentos específicos, como un sistema de registro del tiempo del personal que sea funcional.
  - b) La consolidación de la reforma de los recursos humanos: se determinaron medidas específicas, como la creación de instrumentos para promover la competencia en cuestiones de género y la igualdad de género, en el empeño por mejorar todavía más la gestión de los recursos humanos del FIDA.
77. En la presente sección se presentarán las principales iniciativas emprendidas por el FIDA para cumplir los compromisos asumidos en la FIDA9 en las dos esferas de la eficiencia institucional y la reforma de los recursos humanos. En primer lugar, a modo de antecedentes, se presenta la evolución de la eficiencia institucional del FIDA desde el principio de la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA7), en 2007.

##### **A. Eficiencia institucional**

78. **Indicadores de la eficiencia institucional.** El nivel 5 del MMR para 2013-2015 contiene diversos indicadores nuevos para medir la eficiencia institucional del FIDA. Estos indicadores permiten la comparación entre las distintas medidas utilizadas en el programa anual de trabajo y el presupuesto administrativo anual tanto de forma directa como mediante ajustes que permitan tener en cuenta otros recursos.
79. En el cuadro 12 de la sección VI se muestran los resultados correspondientes a los indicadores de eficiencia seleccionados para la FIDA9, tanto los *ex ante* como los *ex post* (los datos se reproducen en el cuadro 7). En los indicadores de eficiencia basados en cifras efectivas (*ex post*) (indicadores 5.4.5 a 5.4.8) correspondientes a 2013 se registran mejoras notables, y todos excepto uno ya han alcanzado los objetivos para 2015. Los avances conseguidos en los indicadores *ex ante* de la eficiencia basados en el presupuesto (indicadores 5.4.1 a 5.4.4 del cuadro 7) son

<sup>22</sup> Véase el informe presentado en diciembre de 2012 a la Junta Ejecutiva: Actualización sobre la aplicación del cambio y la reforma (documento EB 2012/107/R.41).

<sup>23</sup> En abril de 2013 se presentó a la Junta Ejecutiva la CLEE (documento EB 2013/108/R.3/Rev.1 y R.3/Add.2).



relativamente modestos, sobre todo debido a los aumentos que han sufrido los gastos previstos en 2014 para poner en práctica el Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional.<sup>24</sup>

Cuadro 7  
Indicadores del MMR relativos a la eficiencia institucional

Indicador	Referencia del MMR	Resultados en 2013	Objetivo para 2015
<b>5.4 Mejora de la eficiencia administrativa</b>			
5.4.1 Relación entre el presupuesto administrativo y el programa anual de préstamos y donaciones previsto	14,1	14,1	Objeto de seguimiento
5.4.2 Porcentaje de asignaciones presupuestarias al: (año de referencia 2011)*			
Grupo 1	62	60,0	65
Grupo 2	7	8,4	9
Grupo 3	23	25,6	20
Grupo 4	8	6,0	6
5.4.3 Proporción entre los puestos de plantilla incluidos en el presupuesto y el total de puestos incluidos en el presupuesto:	57	58,1	61
Grupo 1	7	9	9
Grupo 2	25	26,3	22
Grupo 3	11	6,6	8
Grupo 4			
5.4.4 Proporción entre los puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto y el personal de las divisiones encargado de los programas en los países incluido en el presupuesto	38	39,3	45
5.4.5 Proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) con respecto al programa de préstamos y donaciones anual financiado por el FIDA, más el valor de los programas y proyectos administrados por el FIDA pero financiados por otros organismos	14,7	12,4	12,5
5.4.6 Proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión), menos los costos efectivos imputables al apoyo técnico prestado a los Estados miembros en desarrollo, con respecto al programa de trabajo integrado	12,5	10,6	10,6
5.4.7 Proporción entre los gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) y los desembolsos anuales	22,1	19,9	18,8
5.4.8 Proporción entre los costos efectivos del personal del cuadro de servicios generales y los costos totales de personal	30	25	25

\* Las definiciones de los grupos son las siguientes: grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países; grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica; grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales, y grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros.  
Fuente: registros de oficina.

80. Estas mejoras se fundan en la gran expansión del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo de los últimos siete años en un contexto en que el presupuesto administrativo ha permanecido invariable o ha registrado un lento incremento (véase el gráfico 2). Las mejoras en la eficiencia general (5.4.5) pueden atribuirse a diversas medidas adoptadas por el FIDA en los últimos años.<sup>25</sup> Entre ellas figuran: i) restringir el aumento de personal en la Sede y, en el caso del PMD, utilizar en mayor medida personal contratado a nivel local en las oficinas en los países; ii) reducir los pagos que se efectúan a instituciones cooperantes (véase el modelo operativo del FIDA para la FIDA9, documento REPL.IX/2/R.3), y iii) aumentar la eficiencia de los principales procesos operativos.
81. También se han conseguido mejoras en la eficiencia en parte gracias a la financiación de proyectos de mayor envergadura. No se han registrado variaciones importantes en el número de proyectos de inversión que la Junta Ejecutiva ha aprobado desde 2007, pero ha aumentado el volumen medio de esos proyectos. Puesto que los costos administrativos del FIDA por proyecto no aumentan de forma

<sup>24</sup> Documento EB 2013/109/R.12.

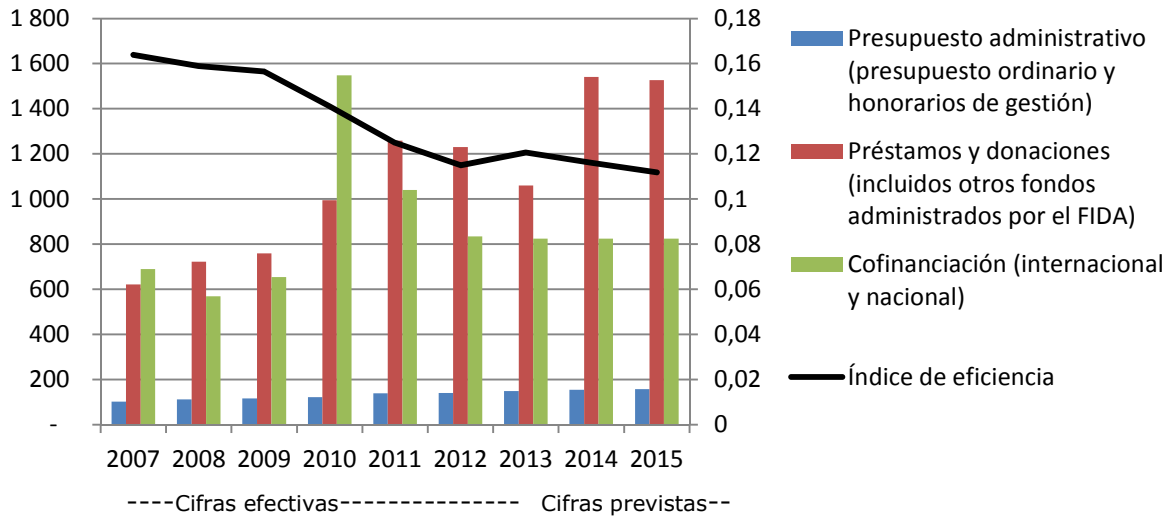
<sup>25</sup> En el gráfico 2 el índice de eficiencia (el índice medido con arreglo al indicador 5.4.5 del cuadro 7) se mide en el eje de la derecha, y la tendencia a la baja indica mejoras.

proporcional al volumen de los préstamos o las donaciones, los proyectos de mayor volumen permiten al FIDA comprometer y desembolsar más fondos por cada dólar estadounidense que dedica a costos administrativos.

Gráfico 2

**Presupuesto administrativo (ordinario y honorarios de gestión) en relación con los préstamos y donaciones (incluidos los fondos de otro tipo administrados por el FIDA y los fondos de cofinanciación)**

(en millones de USD; índice de eficiencia [%] medido en el eje de la derecha)



82. **Instrumentos de gestión para la contención y reducción de costos.** El FIDA, de forma acorde con los compromisos asumidos en la FIDA9, está examinando y aplicando diversos instrumentos de gestión para contener los costos y promover la eficiencia en función de los costos. Está estudiando la implantación de un sistema de registro del tiempo del personal que sea funcional para medir con más precisión a qué se dedica el tiempo del personal y también para medir los costos que suponen los procesos operativos fundamentales. El sistema se ensayará en 2014 y pasará a ser operativo en 2015. Estos instrumentos de gestión deberían permitir determinar más claramente cuáles son los procesos operativos ineficientes y costosos y qué medidas podrían adoptarse para mejorar la eficiencia. Las importantes mejoras en materia de tecnología de la información que se efectuaron en 2013 y las que la Junta Ejecutiva ha aprobado para 2014 facilitarán estas actividades.
83. La labor anual de planificación estratégica de la fuerza de trabajo es un instrumento importante que la dirección ha utilizado para contener los costos de personal. Esta labor se puso en marcha en 2010 y en 2012 y 2013 ya se ha realizado de forma completa como parte de las actividades de preparación del programa de trabajo y presupuesto anual. Gracias a ello, el FIDA ha podido evaluar de forma más cuidadosa la utilización del personal en relación con los objetivos estratégicos y la eficiencia de los procesos operativos y, en consecuencia, determinar formas de ahorrar costos de personal. Gracias a una evaluación cuidadosa de las necesidades de personal de las divisiones, la planificación realizada en 2012 dio a la dirección la posibilidad de reducir en un 4% la fuerza de trabajo del FIDA mediante el control de las vacantes y la reorganización del flujo de trabajo. No obstante, esa labor también puso de relieve la necesidad de introducir nuevos instrumentos de TIC o de mejorar los actuales para perfeccionar los procesos operativos y reducir las costosas necesidades de personal para funciones de apoyo administrativo. La mayoría de las divisiones no han propuesto aumentos de personal en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo para 2014, excepto por lo que se refiere al personal técnico del PMD (lo que se compensará parcialmente mediante la reducción en los costos de consultores) y de la División

de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT). Esto se ajusta a la recomendación de la CLEE, en la cual se considera que esos aumentos son vitales para mejorar la eficacia y la eficiencia del FIDA a mediano y largo plazo.

84. **Mejora de los procesos operativos.** Con el objetivo de mejorar los procesos operativos internos, reducir los costos y mejorar los plazos de respuesta, todas las dependencias orgánicas del FIDA han revisado sus procesos operativos y administrativos con arreglo al compromiso asumido en el marco de la FIDA9. La Oficina del Secretario ha conseguido ahorros considerables mediante la adopción de nuevos procesos y la mayor utilización de los instrumentos de TIC. En el Departamento de Servicios Institucionales (CSD) los objetivos en materia de eficiencia se han centrado en: mejorar el sistema de adquisiciones y contrataciones del FIDA en el marco del equipo de adquisición y contratación conjuntas de los organismos con sede en Roma; seguir racionalizando y consolidando la política, reglas y procesos relativos a los viajes, lo que ha incluido cambios en las normas que regulan las prestaciones en materia de viajes, y efectuar una revisión de los procesos operativos relativos al mantenimiento de registros y las funciones de archivo.<sup>26</sup>
85. Para promover un mayor nivel de delegación de facultades, la dirección aprobó la subdelegación de la facultad de realizar adquisiciones y contrataciones a los directores cuando se trata de compras y contratos de poco valor que no superen los USD 13 000. Esta subdelegación de facultades generará eficiencias administrativas y con la introducción de directrices revisadas para las adquisiciones y contrataciones institucionales aumentará el nivel de racionalización ya que se reducirán considerablemente los pasos que requiere cada transacción cuando se trate de compras de poco valor y bajo riesgo. Además, a principios de 2013 se realizaron revisiones de los contratos con los principales proveedores de servicios. Estas revisiones resultaron en la aplicación de indicadores básicos de resultados muy rigurosos y la celebración de reuniones trimestrales de revisión de todos los contratos de servicios importantes. Se negociaron ahorros de costos por valor de casi USD 200 000 en concepto de instalaciones y servicios de seguridad, TIC y material de oficina. Por lo que se refiere al alquiler de dispositivos multifunción, se lograron reducciones de USD 65 000 respecto de los precios de las ofertas iniciales gracias a que las negociaciones y licitaciones se efectuaron de forma conjunta con los otros organismos con sede en Roma.
86. El FIDA lleva introduciendo cambios en su sistema de servicios de viajes desde 2008 para lograr reducciones en los costos. Estos cambios han abarcado lo siguiente: i) licitaciones conjuntas con la FAO para los servicios de viajes a fin de obtener los beneficios de las economías de escala y ii) cambios en la reglamentación relativa a los viajes para responder a la evolución de las necesidades y las condiciones del mercado. Esto último ha abarcado la rebaja de la prestación por concepto de dietas a fin de reducir costos y la introducción de la primera fase del programa de hoteles preferentes que se realiza en colaboración con la FAO. Además, los contratos con las agencias de viajes se supervisan constantemente en estrecha colaboración con las demás organizaciones con sede en Roma y se fijan los criterios de referencia a través de la Red Interinstitucional de Viajes de las Naciones Unidas.
87. En 2013, la política y los procedimientos relacionados con los viajes se revisaron de nuevo y se introdujeron cambios adicionales que mejoraron la eficiencia. El sistema de agentes de viajes se integró en el sistema financiero del FIDA, gracias a lo cual el personal del FIDA solo tiene que conectarse a un sistema institucional (en lugar de cuatro) para realizar el proceso de reservas de viajes. Se estima que esto ha

---

<sup>26</sup> Otra iniciativa ha sido la racionalización de la gestión de las prerrogativas en materia de combustibles exentos de impuestos del personal que tiene derecho a ellas mediante la introducción de una tarjeta de combustible libre de impuestos. Este servicio se ha subcontratado. Esta nueva tarjeta para el combustible ha generado mejoras en la eficiencia administrativa y ahorros de costos ya que con ella se ha reducido la necesidad de tramitar manualmente los cupones para gasolina y han disminuido los costos de los seguros al reducirse el valor de los bienes (cupones) depositados en el FIDA.

reducido en un 40 % el tiempo que los usuarios necesitan para tramitar las reservas y las autorizaciones para los viajes. Este cambio en la tramitación de los viajes (junto con otras medidas) ha producido un ahorro valorado en más de USD 0,5 millones anuales. Este ahorro puede desglosarse de la manera siguiente: USD 200 000 gracias a la introducción a finales de 2012 del programa de hoteles preferentes; USD 60 000 gracias a la aplicación de dietas uniformes para todo el personal, y USD 279 000 gracias a la eliminación del 50 % de las dietas por concepto de vuelos nocturnos.

88. Por lo que se refiere a otras esferas, en 2013 el FIDA efectuó una revisión exhaustiva de los procesos operativos de gestión de registros, archivos y biblioteca. En la revisión se determinaron diversas posibilidades para mejorar la integración del sistema en la esfera de la gestión de registros así como medidas que podían adoptarse para mejorar la función de gestión de registros. Se ha elaborado un plan de acción en respuesta a las conclusiones y recomendaciones más importantes.
89. Se han intensificado considerablemente las actividades para incrementar la colaboración con los demás organismos con sede en Roma a fin de adquirir bienes y contratar servicios de forma conjunta. A través del equipo de adquisición y contratación conjuntas se han llevado a cabo licitaciones conjuntas que han generado eficiencias en los procedimientos de licitación para nuevos dispositivos multifunción, equipos de oficina, servicios de restauración y el suministro de electricidad y gas. En todos los casos se evitaron los aumentos de costos agrupando las necesidades para conseguir economías de escala.
90. Sobre la base de la experiencia del equipo de adquisición y contratación conjuntas, las divisiones administrativas de los organismos con sede en Roma han acordado llevar las iniciativas de adquisición y contratación conjuntas a un nivel más estratégico. Consiste en asignar más importancia a la planificación de las adquisiciones y contrataciones, aplicar el concepto de organismo principal encargado de liderar los procesos de licitación conjuntos y armonizar las directrices de adquisición y contratación y los procesos de examen. Para el próximo año está previsto celebrar un acto "comercial" para empresas de los Estados miembros interesadas a fin de que conozcan mejor los requisitos en materia de adquisiciones y contrataciones de los organismos con sede en Roma.
91. **Evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA efectuada por la IOE y plan de acción revisado del FIDA para mejorar la eficiencia.** Como se ha señalado, en 2003 la IOE llevó a cabo una evaluación exhaustiva y de amplio alcance de la eficiencia del FIDA. En el estudio se formularon siete recomendaciones importantes: i) ampliar la escala de los enfoques innovadores de gran impacto; ii) formular un objetivo claro respecto a la presencia en los países; iii) mejorar la calidad de los servicios y la eficiencia en función de los costos de las dependencias de supervisión y de servicios; iv) administrar mejor los escasos recursos presupuestarios con el fin de obtener resultados de mayor calidad; v) gestionar de manera estratégica la composición, el costo y el desempeño de la fuerza de trabajo; vi) centrar la supervisión de los órganos rectores en cuestiones estratégicas fundamentales, y vii) fomentar una cultura institucional de responsabilización y desempeño, y fortalecer la presentación de informes sobre los resultados. Los apartados correspondientes a estas recomendaciones contienen a su vez diversas recomendaciones específicas.
92. Las recomendaciones detalladas y específicas de la CLEE abarcan muchas de las esferas de mejora indicadas en el informe de la FIDA9 y, por consiguiente, complementan muy bien los compromisos asumidos en la FIDA9 con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia del FIDA. El FIDA, de forma acorde con el compromiso asumido en la FIDA9, ha revisado su plan de acción para mejorar la eficiencia del FIDA (que se presentó en la Consulta) a fin de incorporar en él las

recomendaciones de la CLEE.<sup>27</sup> El Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional fue aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013 y actualmente está en fase de ejecución.

93. **Mejora de la tecnología de la información y las comunicaciones.** La necesidad de que el FIDA mejorara su estructura de TIC para apoyar las reformas de los procesos operativos es una de las recomendaciones importantes formuladas en la CLEE, y también es una de las cuestiones señaladas en el informe de la FIDA9. En el plan de acción consolidado la dirección ha propuesto una serie de medidas para efectuar esta mejora. Entre esas medidas figuran: integrar las plataformas básicas de TIC; actualizar los sistemas informáticos del FIDA para poder ofrecer a las oficinas en los países un apoyo más eficaz y eficiente; implementar sistemas de TIC para respaldar los procesos de SyE de las operaciones del FIDA, e implementar tecnologías móviles que permitan acceder a los sistemas del FIDA por medio de diversos dispositivos, como teléfonos inteligentes y tabletas. Se espera que estas mejoras lleven a una racionalización considerable de los procesos operativos del FIDA que a su vez hagan mejorar considerablemente la eficiencia de aquí al final del período de la FIDA9.
94. **Costos operacionales de los órganos rectores.** Un compromiso importante asumido en la FIDA9 fue que la dirección se ocuparía de comunicarse con la Junta Ejecutiva para estudiar las posibilidades de reducir los costos relacionados con las operaciones de los órganos rectores del FIDA. En 2012 y 2013 la dirección presentó a la Junta propuestas concretas para reducir este tipo de costos, y la Junta aprobó la mayoría de ellas. El FIDA ha iniciado la aplicación de estos cambios, que ya han producido ahorros importantes en los costos. La parte correspondiente a los costos de este tipo en el presupuesto del FIDA se ha reducido desde el elevado porcentaje del 8 % correspondiente a 2010 al 6 % de 2013, y para 2014 se prevé una reducción adicional hasta el 5,7 %.
95. **Presentación de informes.** Con arreglo al compromiso de la FIDA9 relativo a la presentación de informes, el RIDE presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2013 contiene un informe sobre los progresos realizados respecto de objetivos en materia de eficiencia de la FIDA9.

## **B. Reforma de los recursos humanos**

96. El FIDA ha adoptado diversas medidas para reforzar y reformar su sistema de gestión de los recursos humanos. Entre ellas figuraban las siguientes: finalizar la auditoría de las funciones a nivel de todo el Fondo y llevar a cabo una labor anual de planificación estratégica de la fuerza de trabajo que fuera plenamente eficaz y sostenible; elaborar en 2012 un nuevo reglamento del personal y los procedimientos de aplicación correspondientes; abordar activamente las cuestiones que preocupan al personal que se plantearon en la encuesta general del personal de 2012; revisar el sistema de gestión de la actuación profesional; aplicar un marco de recompensa y reconocimiento nuevo e innovador para alentar una mejor actuación profesional; mejorar la comunicación con el personal en cuanto a las cuestiones de recursos humanos; revisar la estrategia de aprendizaje y perfeccionamiento, teniendo en cuenta la evolución del modelo operativo del FIDA, y seguir racionalizando y automatizando los procesos de recursos humanos.
97. **Auditoría de las funciones y planificación estratégica de la fuerza de trabajo.** En el período de FIDA9 se completaron dos tareas importantes para garantizar que los recursos humanos del FIDA estén adecuadamente alineados con sus objetivos estratégicos: la auditoría de las funciones y la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Esta última labor se ha convertido en un proceso anual que precede a las actividades de preparación del presupuesto.

---

<sup>27</sup> Véase en el anexo V el cuadro de resumen del plan de acción revisado para mejorar la eficiencia del FIDA.

98. Mediante la auditoría de las funciones, que finalizó en 2012, se documentaron de forma exhaustiva las funciones a que se dedica el personal y se garantizó que los puestos de trabajo tuvieran asignada la categoría adecuada. Esta labor fue esencial para ayudar a resolver las anomalías en cuanto a las categorías asignadas a la fuerza de trabajo y su distribución que se habían detectado en el examen externo de la gestión de los recursos humanos realizado en 2010 y sentar así las bases para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.
99. La primera fase de planificación estratégica de la fuerza de trabajo se llevó a cabo en 2010 y en ella se documentó la situación en cuanto a la estructura y los puntos fuertes del personal. A finales de 2012, una vez finalizada la auditoría de las funciones, la dirección emprendió la segunda fase, en la cual se hicieron proyecciones para el futuro con el objetivo general de que el FIDA tuviera el personal, las competencias y los conocimientos que necesitaba para cumplir los compromisos contraídos por el Fondo en el marco de la FIDA9. En la elaboración del presupuesto basado en los resultados de 2012 se utilizó por primera vez el listado del personal para cada dependencia orgánica elaborado con arreglo a la planificación estratégica de la fuerza de trabajo como plataforma única para realizar la presupuestación del componente de costos de personal del presupuesto. En 2013 se utilizaron los mismos procesos.
100. Como actividad complementaria de la auditoría de las funciones y como respuesta a la consolidación y la profundización de las reformas realizadas en el marco de la FIDA8, el FIDA también ha elaborado un sistema propio de denominaciones de cargos y grupos ocupacionales.
101. **Reglamento del personal y procedimientos de aplicación.** En 2012 el FIDA revisó y consolidó su reglamento y sus procedimientos en materia de recursos humanos, de modo que conformaran un marco más coherente y fácil de entender en el que se tuvieran en cuenta las mejores prácticas. Los nuevos cambios en los procedimientos relacionados con los recursos humanos se formulan hoy en día consultando de forma constante con el personal y se comunican claramente y se incorporan inmediatamente en el repertorio basado en la web.
102. **Encuesta general del personal.** El FIDA lleva a cabo una encuesta general del personal cada dos años y en los años intermedios realiza una encuesta más corta sobre el índice de compromiso del personal. En la encuesta de 2012, que se llevó a cabo mientras se estaban realizando la auditoría de las funciones y otras iniciativas de reforma de los recursos humanos, se determinó que las cuestiones que preocupaban al personal eran, entre otras, la promoción profesional y la movilidad. El FIDA atendió esas preocupaciones de forma colaborativa y transparente. En 2013, aumentó la movilidad en el empleo y casi una tercera parte del personal cambió de tareas, funciones, división o lugar de destino, o de organización; además, casi dos terceras partes de las vacantes anunciadas por el FIDA se llenaron con candidatos internos. También se puso en marcha un nuevo programa de desarrollo de la capacidad de gestión para reforzar los conocimientos de los gerentes del FIDA en materia de gestión de las personas y las perspectivas de carrera. En 2013 el índice de compromiso del personal se mantuvo en el elevado nivel registrado en 2011 y fue superior al de los cuatro años anteriores. Actualmente está a nivel del objetivo establecido para 2015.
103. **Marco de recompensa y reconocimiento.** El FIDA ha puesto marcha un nuevo marco de recompensa y reconocimiento para alentar la excelencia en el ejercicio de las funciones. En el marco se tienen en cuenta las mejores prácticas en materia de gestión del talento y las recompensas y se contemplan recompensas monetarias y de otro tipo. Es uno de los marcos de ese tipo más avanzados y orientados al futuro en el régimen común de las Naciones Unidas y se formuló con el apoyo y la colaboración de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).

104. **Gestión de la actuación profesional.** Se ha introducido un marco revisado de competencias del FIDA para reforzar el proceso de gestión de la actuación profesional. Este marco es un instrumento de gestión mejor alineado y estructurado y más fácil de utilizar y responde a los cambios que se han producido en las necesidades del Fondo por lo que se refiere a la actuación profesional.
105. **Competencia en cuestiones de género e igualdad de género.** En el marco de la FIDA9, el FIDA se comprometió a desarrollar y mantener instrumentos y recursos para promover la competencia en cuestiones de género y la igualdad de género en sus políticas de gestión de los recursos humanos, y a mantener el equilibrio de género y la representación geográfica equitativa en su personal. En respuesta a este compromiso, y de forma coordinada con el grupo temático sobre cuestiones de género del FIDA, o bien se han llevado a cabo actividades de capacitación mejoradas en esta cuestión o bien se están preparando otras nuevas a fin de promover la concienciación respecto de las funciones asignadas a los géneros y las relaciones entre ellos con miras a lograr resultados satisfactorios en el desarrollo rural y para alentar el reconocimiento y la valoración de las cuestiones de género en el lugar de trabajo. Por ejemplo, en el FIDA ya se ha llevado a cabo en dos ocasiones un curso de liderazgo transformacional para mujeres que da muy buenos resultados, así como un taller complementario de un día de duración con la participación de la Asesora Técnica Superior del FIDA en cuestiones de género. Uno de los resultados de las sesiones de capacitación fue que las participantes acordaron establecer un grupo de mujeres líderes y colaborar para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el FIDA.
106. **Cooperación con la Comisión de Administración Pública Internacional.** En 2012, a raíz de la cooperación del FIDA con la CAPI, se formuló una nueva escala de sueldos secundaria reducida aplicable al nuevo personal de servicios generales contratado a partir del 1 de febrero de 2013, a fin de reflejar mejor las condiciones de mercado en Roma. No se introducirá ningún ajuste a la escala primaria. Se prevé que esto tendrá efectos importantes por lo que se refiere a contener los costos de los servicios generales en el FIDA y en los organismos con sede en Roma, en general, a medio y largo plazo.<sup>28</sup> En 2013, el FIDA, además de aplicar el nuevo marco de recompensa y reconocimiento con el apoyo de la CAPI, ha colaborado activamente con esta en la revisión general del régimen común de remuneración del personal. El FIDA está representado en los grupos de trabajo del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y de la Red de Recursos Humanos. La revisión se completará dentro del período de la FIDA9.

### **C. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015**

107. El FIDA ha respondido a los compromisos asumidos en relación con la eficacia y eficiencia institucionales en el ámbito de la FIDA9. Ha introducido instrumentos de gestión, tales como la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, para utilizar de manera óptima los recursos y contener o reducir los costos. Todas las dependencias orgánicas han examinado sus procesos administrativos y operativos para determinar posibles mejoras de la eficiencia. Además, en colaboración con los organismos con sede en Roma, se han conseguido importantes ahorros y reducciones de costos, sobre todo en la adquisición de bienes y la contratación de servicios y en los gastos de viaje. El FIDA también está poniendo al día sus sistemas de TIC para seguir racionalizando los procesos operativos y seguir mejorando la eficiencia. Ha revisado su plan de acción para mejorar la eficiencia del FIDA atendiendo a las recomendaciones de la CLEE, conforme a los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9. También ha presentado diversas propuestas a la Junta Ejecutiva para reducir los costos relacionados con el funcionamiento de los órganos rectores del FIDA. La Junta ha aprobado gran parte de las propuestas, lo que ha generado importantes ahorros.

---

<sup>28</sup> Por lo que se refiere a los sueldos del personal del cuadro orgánico y categorías superiores se han seguido las recomendaciones de la CAPI y las decisiones de la Asamblea General, y actualmente esos sueldos están congelados.

108. El FIDA también está consolidando la reforma de los recursos humanos e introduciendo nuevas políticas y prácticas. Se ha finalizado la auditoría de las funciones y se ha introducido una actividad anual de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Se ha instituido un marco de recompensa y reconocimiento del personal, se ha aplicado un nuevo marco de competencias para reforzar la gestión de la actuación profesional y se ha hecho una gran labor para fortalecer la competencia en cuestiones de género e igualdad de género. El FIDA también ha reforzado su cooperación con la CAPI en una serie de esferas estratégicas como la revisión de la escala de sueldos del personal del cuadro de servicios generales en Roma. Como consecuencia de ello, se ha aplicado una escala de sueldos reducida al personal de nueva contratación, que refleja mejor las condiciones de mercado en Roma.
109. De cara al futuro, el FIDA prevé seguir aumentando la eficiencia, gracias a una mejor contabilidad de costos y mejores sistemas de control, así como a la puesta al día de las estructuras de TIC. Sin embargo, el FIDA reconoce las dificultades inherentes a la creación de sistemas que generen una contabilidad exacta de los costos y en el establecimiento de plataformas eficientes que presten los servicios necesarios a una red mundial de oficinas en proceso de expansión. También será preciso hacer más hincapié para conseguir que el personal sobresalga en su actuación profesional y en hacer frente a los casos de desempeño deficiente. No obstante, el FIDA está convencido de que las iniciativas que están en marcha para mejorar la eficiencia, junto con una consolidación más profunda de las reformas de los recursos humanos, le permitirán alcanzar todos los objetivos de eficacia y eficiencia institucionales establecidos en el marco de la FIDA9.

## **V. Refuerzo de la capacidad y la gestión financieras del FIDA**

110. En el informe de la FIDA9 se señaló que el entorno financiero en que opera el FIDA está caracterizado por una demanda importante y creciente de financiación para la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural; la aparición de fuentes de financiación importantes distintas de las soberanas; unas perspectivas económicas mundiales difíciles e inciertas para muchos de los donantes tradicionales, y una mejora de la situación económica de diversos Estados miembros.
111. En vista de ello, en el informe se hizo un llamamiento para que el FIDA fortaleciera su sistema de gestión financiera a través de una serie de medidas complementarias centradas en el refuerzo del modelo financiero del FIDA y el desarrollo de nuevas formas de movilización de recursos internos y externos.
112. Entre los compromisos específicos asumidos en el marco de la FIDA9 figuran los siguientes: i) poner en práctica, a partir del 1 de enero de 2013, un modelo financiero mejorado basado en un principio de flujo de efectivo sostenible; ii) presentar una propuesta a la Junta Ejecutiva sobre la facultad para contraer compromisos anticipados; iii) presentar una propuesta a la Junta Ejecutiva sobre la compensación por la carga del principal que deje de recibirse a raíz de la adopción del marco de sostenibilidad de la deuda; iv) aumentar los recursos internos efectuando en 2012 un examen exhaustivo de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos del FIDA y solicitando el pago de los atrasos en el reembolso de préstamos y el abono de contribuciones; v) alentar a los Estados o agrupaciones de Estados no miembros a que hagan contribuciones al Fondo o ingresen en él, y vi) estudiar la posibilidad de obtener financiación de otras fuentes. En la presente sección se tratan las respuestas del FIDA a esos compromisos, a lo que antecede una exposición de las medidas que ha adoptado la dirección para reforzar el Departamento de Operaciones Financieras (FOD) y la gestión presupuestaria.



## A. Fortalecimiento organizativo

113. Uno de los cambios más importantes en la estructura orgánica derivados del programa de cambio y reforma fue la creación en 2011 de un departamento de operaciones financieras independiente. El objetivo era asegurarse de que el FIDA tuviera la organización y la capacidad financieras propias de una institución financiera internacional (IFI). Tras la creación del FOD, la gestión financiera de los proyectos, que anteriormente estaba a cargo del PMD, se transfirió a ese departamento y se asignó al Contralor la tarea de garantizar que las responsabilidades fiduciarias y operacionales estuvieran debidamente separadas.
114. El FOD ha tomado medidas adicionales para mejorar la gestión financiera creando la nueva Dependencia de Planificación y Análisis Financieros (FPA). Esta dependencia se encuentra bajo la autoridad directa del Vicepresidente Adjunto encargado del FOD y forman parte de ella la Dependencia de Gestión del Activo y el Pasivo (ALM) (que anteriormente formaba parte de la División de Servicios de Tesorería [TRE]) y una nueva entidad de elaboración de modelos financieros. La finalidad de la FPA es:
- transferir la ALM, que se ocupa principalmente de evaluar el cumplimiento y el desempeño de la TRE, bajo la autoridad directa del Vicepresidente Adjunto encargado del FOD a fin de garantizar que esa dependencia sea independiente de la TRE, y
  - crear una capacidad de previsión financiera y análisis de las decisiones financieras con objeto de apoyar al Vicepresidente Adjunto encargado del FOD para que los efectos de las modalidades financieras utilizadas en el FIDA se tengan debidamente en cuenta en las decisiones de asignación de recursos, las iniciativas de movilización de recursos adicionales y otros procesos de adopción de decisiones estratégicas del FIDA.
115. La dependencia del presupuesto también se ha reforzado considerablemente a fin de que pueda llevar a cabo procesos más intensivos de preparación presupuestaria y la gestión del presupuesto, incluida una revisión presupuestaria semestral más rigurosa. Puesto que la función relativa al presupuesto institucional tenía una dotación de personal insuficiente, en 2013 la dirección decidió establecer la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD) cuyo Director informa directamente al Vicepresidente del FIDA.<sup>29</sup> Esta nueva dependencia se encargará de vincular el presupuesto, las actividades anuales de planificación estratégica de la fuerza del trabajo y el desarrollo organizativo. La dependencia también desempeñará una función de liderazgo en el examen de los procesos operativos y, cuando sea posible, en la racionalización de esos procesos a fin de seguir mejorando la eficiencia.

## B. Modelo financiero del FIDA

116. **El principio de flujo de efectivo sostenible.** Durante la Consulta sobre la FIDA9, el FIDA formuló y presentó a la Consulta un modelo financiero basado en el principio de flujo de efectivo sostenible. El modelo ha sido objeto de una auditoría satisfactoria efectuada por los auditores externos del FIDA y se han documentado los procedimientos conexos. Con arreglo al compromiso asumido en el marco de la FIDA9, el principio de flujo de efectivo sostenible entró en vigor el 1 de enero de 2013. El modelo del FIDA se ajusta a los que se aplican en otras IFI y también a las mejores prácticas del sector privado.
117. **Estructura financiera del FIDA: fuentes y utilización de los fondos.** En los gráficos 3 y 4 se presentan las previsiones de los flujos financieros del FIDA utilizando el modelo financiero de flujo de efectivo sostenible. El gráfico 3 muestra las fuentes y la utilización de los fondos de la FIDA9 y en él se observa que el FIDA necesitará recursos adicionales durante el período de la FIDA9 para hacer efectivo

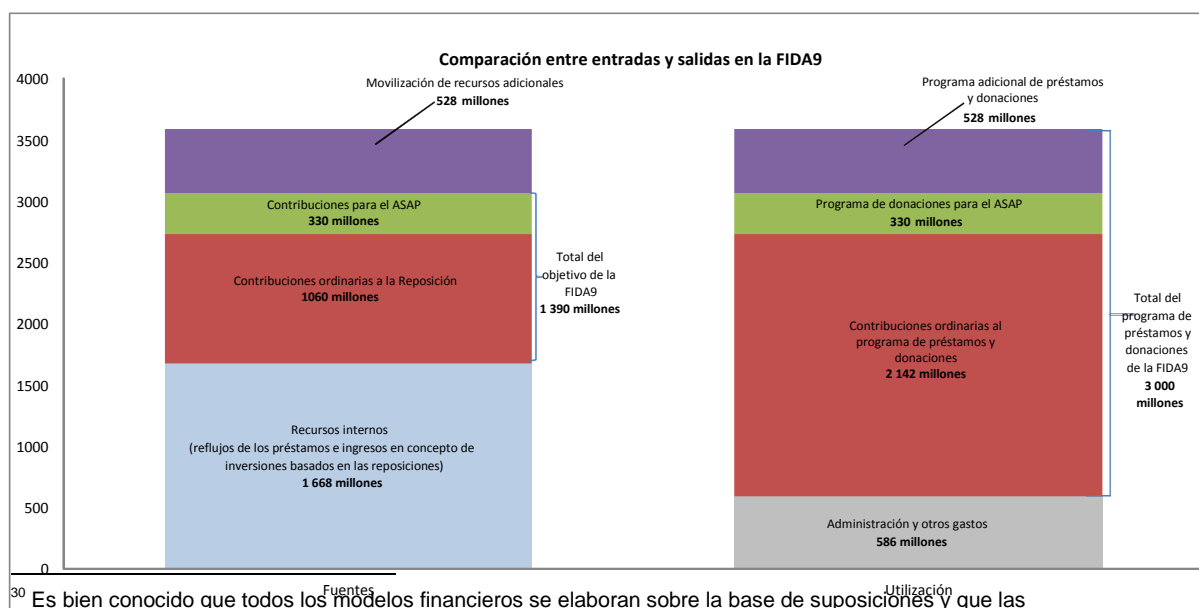
<sup>29</sup> Esta mejora también se recomendó en la Evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA.

el programa de préstamos y donaciones previsto para 2013-2015, que asciende a USD 3 000 millones. El déficit de recursos se debe a: i) la recepción hasta la fecha de promesas de contribución por un valor inferior a los USD 1 500 millones previstos, y ii) el hecho de que algunas de las promesas de contribución deban destinarse únicamente a donaciones. Estos dos factores causan la reducción de los reflujos de los préstamos, y el efecto combinado ha sido una reducción del volumen del programa de préstamos y donaciones que el FIDA podrá llevar a cabo durante la FIDA9 en relación con las previsiones anteriores. No obstante, el FIDA podría subsanar ese déficit mediante promesas de contribución adicionales para la FIDA9, un ingreso más rápido de las promesas de contribución, la financiación suplementaria o la toma de préstamos.

118. El gráfico 4 muestra los flujos de efectivo previstos para el FIDA utilizando el principio de flujo de efectivo sostenible. Las barras verdes representan las entradas de efectivo. Las barras verde claro representan las contribuciones a la reposición y se les asigna un crecimiento equivalente a la inflación (es decir, un nivel de crecimiento real equivalente a cero). Las barras de color verde medio representan los reflujos de los préstamos (principal e intereses) y las de color verde oscuro representan los ingresos en concepto de inversiones. Las barras grises representan las salidas de efectivo, que se destinan principalmente al apoyo del programa de préstamos y donaciones, pero que también se utilizan para el pago de costos sin asignación de fondos relacionados con la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados y la administración. Las barras amarillas representan los flujos netos; puede observarse que estos flujos son negativos entre 2010 y 2020, y que luego pasan a ser positivos.
119. Este modelo es válido suponiendo que, después de la FIDA9 actual, tanto las reposiciones de recursos como el programa de préstamos y donaciones registren un crecimiento real equivalente a cero. A continuación se efectúa el cálculo para los valores máximos del programa de préstamos y donaciones en curso siempre que el nivel de liquidez neta del FIDA (la línea negra) no caiga nunca por debajo del requisito de liquidez mínima (línea roja). Esta metodología garantiza que, en cada reposición, el programa de préstamos y donaciones sea del mayor volumen posible y que, al mismo tiempo, se mantenga la posibilidad de reproducirlo en reposiciones futuras; es decir, que el programa de préstamos y donaciones no suponga un consumo excesivo de los recursos internos del FIDA a expensas del futuro.<sup>30</sup>

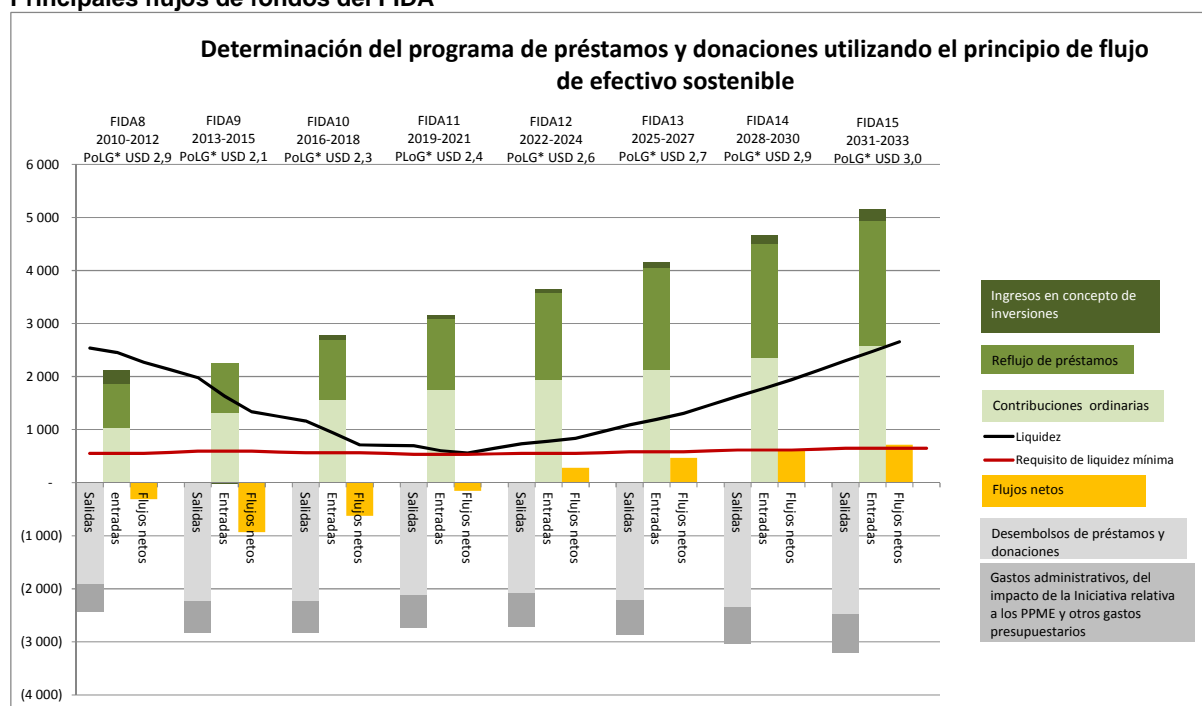
Gráfico 3

**Comparación entre las entradas y salidas de fondos de la Novena Reposición**



<sup>30</sup> Es bien conocido que todos los modelos financieros se elaboran sobre la base de suposiciones y que las suposiciones pueden ser erróneas. Para limitar esa posibilidad, en cada reposición se reajustan los datos anteriores con las cifras efectivas y las suposiciones se revisan para formular la previsión más probable sobre la base de la información disponible en ese momento.

Gráfico 4  
Principales flujos de fondos del FIDA



\* Programa de préstamos y donaciones.

120. **Facultad para contraer compromisos anticipados.** En la Resolución 166/XXXV de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA se determina que "A partir del 1 de enero de 2013, la Junta Ejecutiva, al autorizar la utilización de fondos para compromisos anticipados que se deriven de las operaciones, de conformidad con las facultades en ella delegadas en virtud del artículo 7.2 b) del Convenio, evaluará y determinará, mediante la metodología de flujo de efectivo sostenible, la capacidad del Fondo para contraer compromisos equiparando las obligaciones financieras (salidas de efectivo) derivadas de los compromisos con las entradas en efectivo planeadas." Con arreglo a lo dispuesto en la resolución de la FIDA9, los procedimientos y definiciones para determinar los recursos disponibles para compromisos con arreglo a la metodología del flujo de efectivo sostenible se presentaron al examen del Comité de Auditoría en su reunión de marzo de 2013 y a la Junta Ejecutiva en su 108° período de sesiones, celebrado en abril de 2013 (documento EB 2013/108/R.20). En abril de 2013 la Junta aprobó los primeros recursos disponibles para compromisos en el marco del principio de flujo de efectivo sostenible (documento EB 2013/108/R.7/Rev.1). Se trata de un cambio importante por lo que se refiere a la composición y la determinación de los niveles de recursos disponibles para compromisos respecto de la práctica utilizada en las anteriores reposiciones de los recursos del Fondo.
121. **Marco de sostenibilidad de la deuda.** En la Consulta para la FIDA9 se pidió al FIDA que presentara a la Junta Ejecutiva una propuesta sobre cómo se gestionaría, a partir de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), la responsabilidad de la compensación por la carga del principal que deje de recibirse a raíz de la adopción del marco de sostenibilidad de la deuda. Por consiguiente, se formuló una metodología relativa al marco de sostenibilidad de la deuda y la propuesta fue examinada por el Comité de Auditoría en noviembre de 2013, antes de que se presentara a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2013. La Junta examinó el documento, incluidas las modalidades de contribución propuestas y las recomendaciones pertinentes contenidas en él, y aprobó la presentación del documento a la Consulta sobre la FIDA10 para su examen.

## C. Movilización de recursos internos

122. **Reembolso anticipado de los préstamos y pago de los atrasos en el reembolso de los préstamos y el abono de las contribuciones.** La Consulta de la FIDA9 pidió el FIDA que mejorara su nivel de recursos internos solicitando el pago de los atrasos en el reembolso de los préstamos y el abono de las contribuciones y estudiando la posibilidad del reembolso anticipado de los préstamos por parte de Estados miembros prestatarios que estuvieran interesados en ello. El reembolso anticipado de los préstamos se ha estudiado con diversos prestatarios, pero se determinó que la ventaja que ello supondría para el FIDA no sería especialmente importante por lo que se refiere al incremento de los recursos internos. En cuanto a los atrasos que se adeudan al FIDA, se han adoptado medidas complementarias con prontitud. En los últimos años se ha reducido el nivel de atrasos pendientes gracias, en parte, a intensas actividades de reprogramación de la deuda de tres prestatarios. Actualmente, las contribuciones de seis Estados miembros se adeudan desde hace más de 24 meses. Las negociaciones para obtener el pago de estos atrasos dieron buenos resultados con dos de los Estados miembros, de modo que en uno de los casos, se ha presentado a la firma un acuerdo satisfactorio y, en el otro, se ha llegado a un acuerdo mutuo. Se dará cumplimiento a esos acuerdos tan pronto como lo permitan los contextos nacionales. El FIDA seguirá colaborando estrechamente con sus Estados miembros a fin de obtener el pago de los atrasos en las contribuciones.
123. **Revisión detallada de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos del FIDA.** Con el fin de aumentar los recursos internos disponibles para apoyar el programa de préstamos y donaciones del período de la FIDA9, la Consulta sobre la FIDA9 pidió al FIDA que realizara una revisión detallada de las condiciones de sus préstamos y que alineara esas condiciones en la mayor medida posible con las de la Asociación Internacional de Fomento y las del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Esta revisión detallada se llevó a cabo y en diciembre de 2012 se presentó una propuesta a la Junta Ejecutiva. Esta propuesta fue aprobada por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2013 (véase la Política y Criterios en materia de Financiación del FIDA).

## D. Nuevos donantes soberanos y otras opciones de modalidades de financiación

124. **Nuevos miembros y donantes soberanos.** De conformidad con el compromiso asumido en el marco de la FIDA9, el FIDA ha alentado activamente a los Estados o agrupaciones de Estados que no son miembros del FIDA a que contribuyan al Fondo o ingresen en él. Durante el período de la FIDA8, de 2010 a 2012, ingresaron en el Fondo cuatro nuevos Estados miembros: i) la República de Uzbekistán (2011, Lista C); ii) la República de Hungría (2011, Lista A); iii) la República de Estonia (2012, Lista A), y iv) la República de Sudán del Sur (2012, Lista C). Hasta la fecha, otros tres nuevos Estados miembros han ingresado en el Fondo durante la FIDA9: i) la República de Nauru (2013, Lista C); ii) Tuvalu (2013, Lista C), y iii) la República de Vanuatu (2013, Lista C).

Cuadro 8  
**Contribuciones aportadas por los Estados miembros que ingresaron en el Fondo durante el período de la FIDA8**  
(en USD)

<i>Estado miembro</i>	<i>Contribución inicial</i>	<i>FIDA8</i>	<i>FIDA9</i>
Uzbekistán	-	10 000	5 000
Hungría	-	-	100 000
Estonia	59 495	-	-
Sudán del Sur	-	-	-

125. De cara al futuro, el FIDA está dialogando con otros Estados no miembros como Australia, Belarús, los Estados Federados de Micronesia, la Federación de Rusia, Montenegro, Palau, Serbia y Ucrania. A este respecto, la readhesión de Australia al FIDA está pendiente de que el nuevo Gobierno del país clarifique esta cuestión. El diálogo con la Federación de Rusia se encuentra en una fase avanzada y se prevé que el Consejo de Gobernadores apruebe su adhesión al FIDA en febrero de 2014.
126. El FIDA también ha mejorado sus relaciones con diversos Estados miembros cuyas prioridades en materia de cooperación para el desarrollo han evolucionado y actualmente están más estrechamente alineadas con la misión y el mandato del FIDA. Por ejemplo, Nueva Zelanda ha indicado su intención de reanudar su participación en el FIDA tras lo cual ha efectuado una promesa de contribución de USD 1,2 millones a la FIDA9. La República de Corea se ha unido a los donantes que proporcionan recursos complementarios que se destinan a objetivos de desarrollo específicos y aportará USD 1,8 millones en fondos suplementarios para la mejora del uso de TIC en los programas de desarrollo agrícola y rural.<sup>31</sup> Además, el FIDA está celebrando conversaciones con la República de Corea para intensificar el compromiso de donante en el desarrollo agrícola en su calidad de miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
127. **Movilización de recursos adicionales.** En respuesta a los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9, el FIDA está adoptando diversas medidas para movilizar recursos adicionales. Entre ellas figuran la Iniciativa para la movilización de recursos adicionales, la invitación a los Estados no miembros para que ingresen en el FIDA, la movilización de fondos suplementarios adicionales y el establecimiento de contactos con fundaciones y el sector privado para estudiar las posibilidades de ampliar la cooperación.
128. La Iniciativa para la movilización de recursos adicionales se puso en marcha en 2012, cuando la dirección del FIDA se puso en contacto con diversos Estados miembros, entre ellos, Alemania, Canadá, China, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Finlandia, Países Bajos y Suecia, para estudiar las posibilidades de financiación adicional. También se ha iniciado el diálogo con el Banco Europeo de Inversiones. Se ha llevado a cabo un estudio comparativo para aprender de las experiencias de otras IFI por lo que se refiere a diversificar los instrumentos de movilización de recursos y a movilizar recursos adicionales. En dos ocasiones se pidió a la Junta Ejecutiva que proporcionara orientación sobre la dirección que debía seguir la Iniciativa para la movilización de recursos adicionales. Además, el FIDA está ampliando su capacidad de evaluar la viabilidad de las posibilidades de movilización de recursos adicionales como: a) los fondos suplementarios; b) la financiación islámica; c) la financiación mediante toma de créditos, y d) la financiación del sector privado mediante un análisis completo de los riesgos y un análisis de los costos de la financiación mediante toma de créditos, así como un estudio sobre las posibilidades que tiene el FIDA para movilizar recursos a través de las estructuras financieras islámicas.
129. El diálogo con uno de los posibles asociados ya ha superado la fase de los contactos iniciales. El Banco alemán de desarrollo (KfW) y el FIDA están dialogando sobre condiciones financieras mutuamente beneficiosas para la financiación mediante toma de créditos. En diciembre de 2013, la Junta Ejecutiva acordó que la dirección siguiera negociando con el KfW para concluir un acuerdo de financiación mediante toma de créditos que permitiera al FIDA represtar los fondos obtenidos con arreglo a las condiciones de los préstamos que se utilizan actualmente. La dirección volverá a dirigirse a la Junta en abril de 2014 con el acuerdo definitivo para que lo examine. Gracias a la elaboración estructurada de modelos financieros, en estos momentos el FIDA tiene una visión más clara de lo que es posible hacer, y lo que no, y de las consecuencias que la financiación mediante toma de créditos puede tener en el marco financiero del FIDA.

---

<sup>31</sup> El acuerdo relativo a un fondo suplementario se firmó el 18 de octubre de 2012.

130. En la Iniciativa para la movilización de recursos adicionales se ha concluido que el FIDA debe reconsiderar su estrategia de movilización de recursos sin limitarse a las reposiciones tradicionales y diversificar sus instrumentos de movilización de recursos. El FIDA tiene la capacidad y la flexibilidad necesarias para desempeñar una función de mayor envergadura en la respuesta a los nuevos desafíos y prioridades que se plantean en la esfera del desarrollo mediante niveles más elevados de financiación. Parece que, de cara al futuro, el FIDA podría disponer de tres niveles de movilización de recursos. El primero es la financiación por medio de las reposiciones; el segundo es suplementar las reposiciones con modalidades de financiación con fines específicos y fondos fiduciarios dedicados a finalidades concretas como los Estados frágiles o el cambio climático; el tercero es suplementar las reposiciones con la toma de créditos soberanos como parte del marco de financiación del FIDA. Estas opciones estratégicas se presentarán a la consideración de la Consulta sobre la FIDA10 como parte del análisis de la sostenibilidad financiera del FIDA a largo plazo.
131. **Fondos suplementarios.** El FIDA, desde el principio del período de la FIDA9, además de llevar a cabo las iniciativas expuestas ha seguido centrando su atención en la movilización de fondos suplementarios. Al final de 2013 se había movilizado un total de USD 115 millones. De este monto, más de USD 100 millones fueron aportados por la Comisión Europea, que es el donante más importante de fondos suplementarios del FIDA. Entre los donantes bilaterales figuran Alemania, Francia, Italia y Suiza. Durante el período de la FIDA8, el Fondo movilizó fondos suplementarios por valor de USD 205 millones aproximadamente. Entre los donantes bilaterales figuraron Dinamarca, Finlandia, Francia, Italia, Luxemburgo, la República de Corea, Suecia y Suiza. Entre los multilaterales figuraron la Comisión Europea, el GAFSP y el OFID.
132. Estos fondos se están utilizando para financiar o cofinanciar proyectos centrados en la productividad agrícola, el acceso a los mercados, el aumento de la capacidad de las organizaciones de agricultores, iniciativas en materia de capacidad empresarial en los sectores rural y agrícola dirigidas a los jóvenes y las mujeres de las zonas rurales, la seguridad alimentaria de los grupos vulnerables, las remesas de los migrantes, la infraestructura y la gestión de los recursos agrícolas.
133. **Sector privado y fundaciones.** Las fundaciones filantrópicas se están estudiando como nueva fuente viable de recursos para el Fondo y, en la fase actual, estas proporcionarían fondos suplementarios y contribuciones a los fondos fiduciarios del FIDA dedicados a fines específicos. Se ha establecido una relación de asociación oficial, tanto a nivel de la dirección como a nivel de operaciones, con la Fundación Bill and Melinda Gates, que es la fuerte más importante de financiación filantrópica privada para la agricultura. Las enseñanzas iniciales indican el interés y el compromiso de la Fundación en respaldar los efectos directos a nivel de los países de los proyectos del FIDA. No obstante, el diseño conjunto y la cofinanciación de proyectos se ha limitado a diversos programas de investigación agrícola a nivel mundial. En 2014 el FIDA y la Fundación Bill and Melinda Gates seguirán afianzando sus relaciones de asociación. En conversaciones con otras fundaciones importantes se ha observado interés en cofinanciar actividades del FIDA.
134. En 2014 la PRM llevará a cabo una labor estratégica más amplia para examinar fundaciones importantes que están alineadas con las cuestiones de que se ocupa el FIDA a fin de evaluar si hay posibilidades reales de que esas fundaciones proporcionen un apoyo importante al FIDA y si tal colaboración es viable. Mediante esta labor también se determinará la estructura de los fondos que podrían concretarse, lo cual podría tenerse en cuenta en las cuestiones estructurales o de gobernanza que el FIDA tendría que estudiar si decidiese dar prioridad a obtener con más ahínco contribuciones de fundaciones privadas.

## E. Conclusión y perspectivas para 2014 y 2015

135. El FIDA ha dado respuesta a los compromisos asumidos en la FIDA9 relativos a mejorar su gestión y capacidad financieras. Ha emprendido diversas iniciativas para reforzar el FOD y la dependencia de presupuesto. Ha aplicado el nuevo modelo financiero utilizando el principio de flujo de efectivo sostenible, que actualmente es el marco para determinar la capacidad del Fondo para contraer compromisos anticipados. La dirección también ha presentado a la Junta Ejecutiva una propuesta relativa a la compensación por la carga del principal que deje de recibirse a raíz de la adopción del marco de sostenibilidad de la deuda. Además, el FIDA está estudiando posibilidades para ampliar la movilización de recursos internos mediante reembolsos anticipados de los préstamos y actividades para obtener el pago de los atrasos en el reembolso de los préstamos y el abono de las contribuciones. También han entrado en vigor las políticas y criterios revisados en materia de préstamos, ahora denominados Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA, que están alineados con las condiciones de la AIF.
136. El FIDA se ha dirigido a diversos Estados no miembros para alentarles a que se unan al Fondo y contribuyan financieramente a su labor. Una serie de países nuevos se han incorporado al Fondo y hay buenas perspectivas de que otros países sigan el mismo ejemplo. Además, el FIDA ha puesto en marcha la Iniciativa para la movilización de recursos adicionales con objeto de estudiar otras posibilidades de movilización de recursos, entre ellas, la financiación mediante toma de créditos soberanos y la cofinanciación o financiación paralela con entidades del sector privado y fundaciones.
137. La movilización de un mayor número volumen de recursos será fundamental para que el FIDA pueda llevar a cabo satisfactoriamente su programa de trabajo. No obstante, al establecer las bases necesarias para ese tipo de movilización de recursos, se han hecho patentes los enormes desafíos que quedan por delante. A pesar de ello, el FIDA es muy consciente de la importancia estratégica de la movilización de recursos adicionales y, por consiguiente, otorgará a este tema una prioridad y un apoyo primordiales durante el resto de período de la FIDA9.

## VI. Mejora del sistema de gestión de los resultados del FIDA y resultados obtenidos hasta la fecha

138. En las consultas sobre la FIDA9 se aprobó el MMR para 2013-2015 revisado, en el que se introducía un conjunto de mejoras para fortalecer e ilustrar mejor los efectos directos alcanzados por el Fondo. En el marco revisado se asigna una mayor importancia a: i) la evaluación más detenida del impacto en el desarrollo; ii) la medición mejorada de los resultados en esferas fundamentales como la nutrición, el cambio climático, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, las asociaciones, el SyE a nivel de los proyectos y las operaciones en los Estados frágiles; iii) una mayor concentración en los objetivos del FIDA relativos a la ampliación de escala, y iv) una evaluación más exhaustiva de la eficiencia del Fondo. Para lograr este fin, en el marco se incluyeron los nuevos indicadores del impacto que figuran a continuación: i) índice de propiedad de activos de los hogares; ii) duración del período de carestía; iii) nutrición infantil, y iv) número de personas que se ha logrado sacar de la pobreza.
139. La Consulta sobre la FIDA9 exhortó al FIDA a que mejorara su sistema de gestión de los resultados adoptando las medidas que figuran a continuación:
  - i) **asegurarse de que se cumpla** el requisito de que los proyectos realicen un estudio de referencia antes de que finalice el primer año de ejecución; ii) iniciar la labor relativa a la **evaluación del impacto** presentando un documento informativo a la Junta sobre la metodología que el FIDA utilizará para ello, procurar activamente establecer asociaciones con instituciones especializadas en la evaluación del impacto y, durante el período de la FIDA9, llevar a cabo unos 30 estudios del impacto, presentar los informes correspondientes y realizar pruebas de control aleatorias en entre tres y seis de esos estudios, y iii) **mejorar**

**la presentación de información** sobre los efectos directos en materia de impacto y los resultados respecto de los indicadores y objetivos para 2013-2015 a través del RIDE.

## A. Estudios de referencia de los proyectos

140. En los últimos años, el FIDA ha prestado una mayor atención a asegurarse de que los proyectos que reciben su apoyo cumplan el requisito de realizar un estudio de referencia antes de que finalice el primer año de ejecución. Esta labor debía realizarse mediante la contratación sistemática de especialistas en SyE durante las misiones de diseño y de supervisión. Se ha avanzado considerablemente en esta cuestión y también se ha progresado en otras labores relacionadas con el SyE.
141. En el cuadro 9 se resumen los progresos realizados en cuanto a los indicadores de SyE. Al final del primer año de la FIDA9, el FIDA había superado el objetivo establecido para 2015 por lo que se refiere a realizar estudios de referencia; está bien encaminado por lo que se refiere a la labor complementaria de realizar estudios del impacto final en relación con esos estudios de referencia, y se acerca al objetivo por lo que se refiere a la calidad de los informes finales de proyecto.

Cuadro 9  
**Seguimiento y evaluación**

Indicadores	Año de referencia	Valor de referencia (%)	Logros para 2013	Objetivo para 2015 (%)
4.5.4 Porcentaje de proyectos que han sido objeto de encuestas del RIMS o encuestas de referencia similares (porcentaje acumulativo)	Mediados de 2011	23	64	40
4.5.5 Porcentaje de proyectos en que han presentado encuestas sobre el impacto con arreglo al RIMS	Mediados de 2011	70	78	95
4.5.6 Calidad de los IFP (porcentaje de IFP que han recibido una calificación de 4, como mínimo)	2010-2011	80	88	90

Fuente: RIDE (documento EB 2013/110/R.12).

## B. Evaluación del impacto

142. También se ha iniciado la labor en materia de evaluación del impacto. Con arreglo a los compromisos asumidos en la FIDA9, en diciembre de 2012 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento sobre la metodología de la evaluación del impacto. En 2013, se evaluaron los datos disponibles de cada proyecto del FIDA en fase de ejecución y se preparó un informe analítico de todos ellos. Esto ha permitido identificar los proyectos que deberán ser objeto de una rigurosa evaluación *ex post* del impacto.
143. La labor efectiva en materia de evaluación del impacto se inició a finales de 2013 y se habrá completado en 2105, al final de la FIDA9, respecto de 30 proyectos. Los seis proyectos que serán objeto de estudios aleatorizados comparativos en el contexto de la ventanilla temática de innovación agrícola del 3IE (con apoyo financiero por valor de USD 10 millones del DFID y la Fundación Bill and Melinda Gates) se han seleccionado y se han hermanado con instituciones de investigación de renombre internacional (el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias [IFPRI], la Universidad y el Centro de Investigación de Wageningen y la Universidad de California, entre otros) que se encargarán de realizar los estudios del impacto correspondientes. El FIDA también ha elaborado directrices sobre la evaluación del impacto que se centran en la integración del sistema de SyE del FIDA con los sistemas más generales de SyE a nivel nacional. Además, el Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM) ha asesorado a los GPP sobre el diseño de los estudios de SyE y ha prestado apoyo al diseño de los estudios aleatorizados de los proyectos apoyados por el ASAP. En el recuadro 6 se presentan los resultados de un interesante estudio de caso sobre el impacto de los proyectos del FIDA en China.



**Evaluación del impacto: impacto sobre la pobreza del programa del FIDA en China**

Bajo los auspicios del Ministerio de Finanzas de China se llevó a cabo un análisis econométrico de 12 proyectos ejecutados en 13 provincias del país. Los proyectos habían finalizado en 2006. El estudio determinó que los ingresos de 1,5 millones de hogares (es decir, 6,4 millones de personas) aumentaron en una media del 120 % (el intervalo registrado osciló entre el 34 % y el 520 %) en las zonas de los proyectos del FIDA. Los ingresos netos per cápita aumentaron de CNY 299 (USD 49) a CNY 670 (USD 109). Los ingresos netos per cápita aumentaron en una media de 124 % en relación con el incremento del ingreso per cápita del 48 % registrado en las zonas donde no se ejecutaban proyectos. La producción media de cereales (que es un indicador indirecto de la seguridad alimentaria) aumentó en un 65 %. Los ingresos netos de las mujeres aumentaron en un 63 % y las tasas de incidencia de enfermedades y analfabetismo entre las mujeres se redujeron en un 26 % y un 28 % respectivamente, lo que conllevó un notable empoderamiento de las mujeres y un aumento del número de mujeres en puestos de liderazgo. Tan solo en cinco de los condados en que se llevaron a cabo las intervenciones, se beneficiaron de las actividades de mejora de la tierra 3 100 hectáreas de tierra agrícola y 2 270 hectáreas de tierras forestales.

Estos efectos se debieron a las actividades en materia de construcción de infraestructuras en las aldeas (como las relativas a caminos rurales, agua potable, mejoras en las aldeas, electrificación y telecomunicaciones), servicios de salud, fomento de empresas rurales, sistemas de extensión agrotecnológicos y financiación rural, todas las cuales se introdujeron en el marco de proyectos financiados por el FIDA.

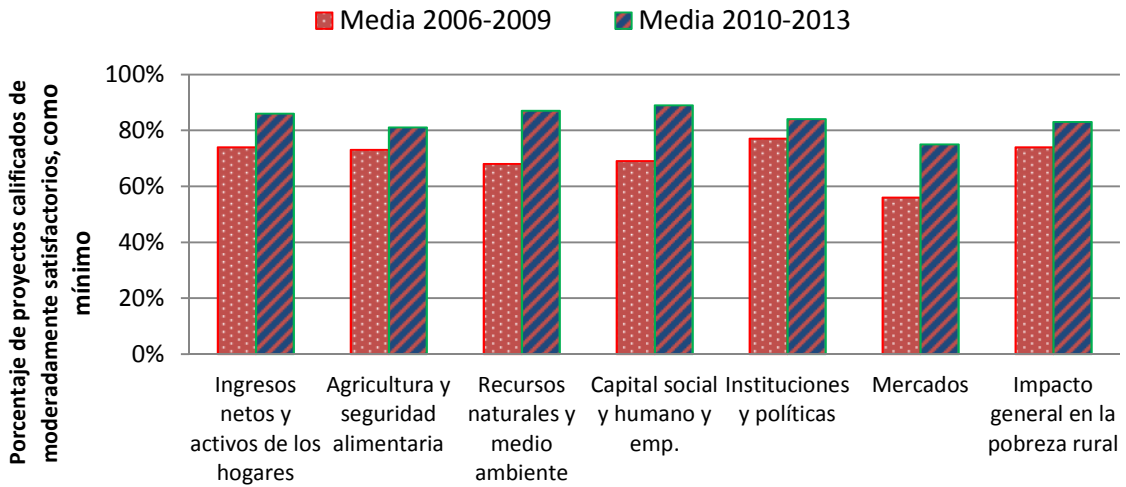
Los resultados de los proyectos han influido en las políticas de alivio de la pobreza de China, particularmente las relativas a la focalización, los enfoques de gestión y el SyE de los proyectos y la financiación rural.

**C. Resultados hasta la fecha: contribución a los efectos directos y el impacto en el desarrollo**

144. Como ya se ha señalado, uno de los compromisos de la FIDA9 es **mejorar la presentación de información** sobre los efectos directos y el impacto respecto de los indicadores del MMR para 2013-2015 a través del RIDE. El RIDE de 2013 presenta información sobre los resultados y los productos de 253 proyectos en curso de ejecución entre 2012 y 2013.<sup>32</sup> También informa sobre los progresos realizados respecto de los objetivos relativos a la eficiencia institucional. Las principales conclusiones del informe por lo que se refiere a los efectos directos y el impacto se resumen a continuación.
145. **Contribución a los efectos directos y el impacto en el desarrollo.** Como se muestra en el gráfico 5, durante los últimos cuatro años (2010-2013) se han registrado mejoras espectaculares por lo que se refiere al **impacto en la pobreza rural** en comparación con el cuatrienio anterior (2006-2009). Las mejoras son particularmente notables en las esferas del capital humano y social y el empoderamiento, los mercados, los recursos naturales y el medio ambiente y los ingresos y activos netos de los hogares. Los resultados respecto de la seguridad alimentaria y la productividad agrícola también han mejorado. Es especialmente interesante la mejora palpable registrada en el acceso a los mercados, que se debe al gran empeño puesto por el FIDA en crear vínculos entre los pequeños agricultores y los mercados.

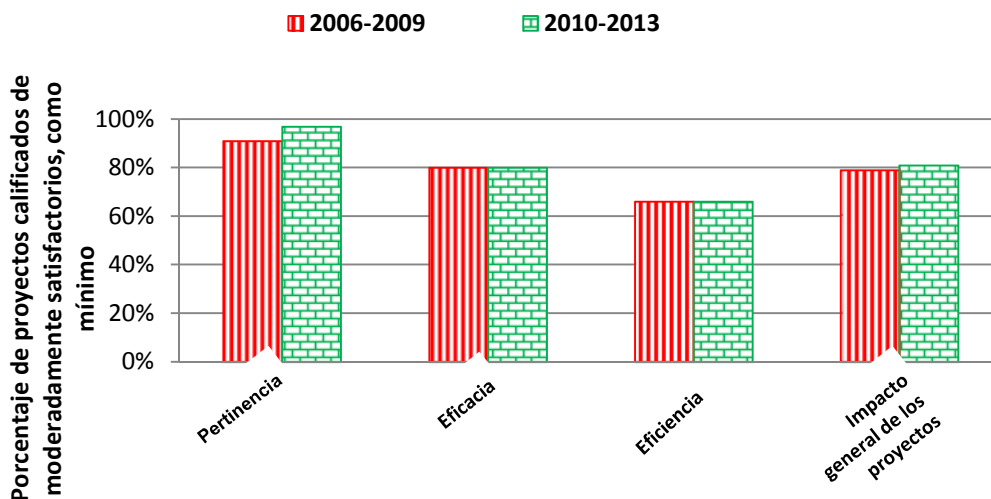
<sup>32</sup> RIDE (documento EB 2013/110/R.12).

Gráfico 5  
Tendencias recientes relativas al impacto en la pobreza rural



146. En los resultados de los proyectos se registran calificaciones desiguales respecto de otros indicadores del impacto en el desarrollo: **pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto general de los proyectos**. La pertinencia de los proyectos se mantiene elevada y muestra cierta mejora; la eficacia de los proyectos y el impacto general de los proyectos han recibido una calificación inferior pero permanecen estables, y los resultados en cuanto a la eficiencia siguen a un nivel relativamente bajo aunque estable. Como ya se ha señalado, la eficiencia de los proyectos al término de la ejecución ha sido el principal problema de los proyectos financiados por el FIDA. Las actividades del Fondo para resolver esta cuestión se han tratado en la sección III.

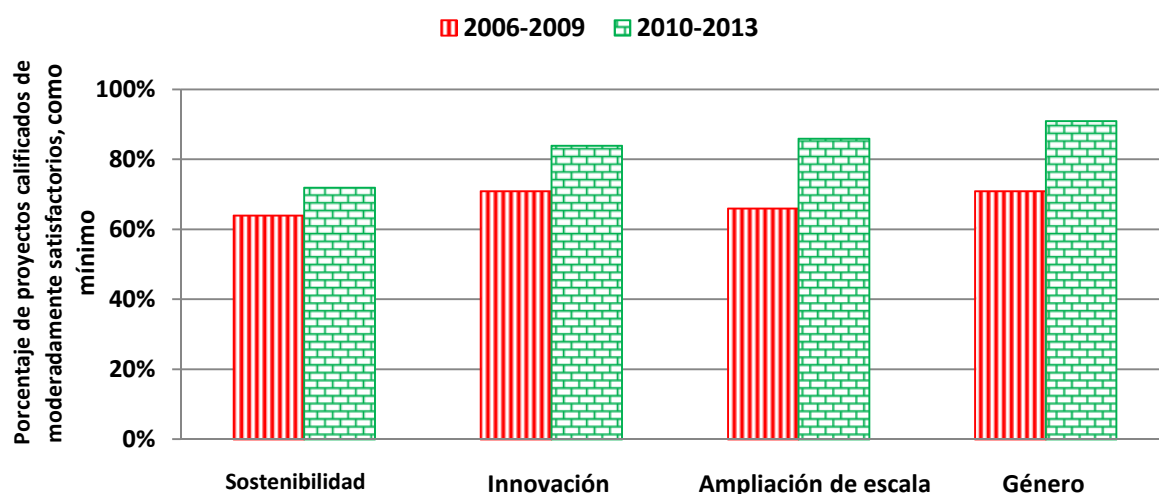
Gráfico 6  
Resultados de los proyectos



147. Los resultados de los proyectos relativos a las cuestiones de **género, innovación, ampliación de escala y sostenibilidad** han registrado mejoras importantes. Concretamente, se ha avanzado de forma muy notable en la ampliación de escala y la innovación. En los resultados relativos a las cuestiones de género ha habido una mejora similar. También se ha progresado en la sostenibilidad y el sentido de apropiación.

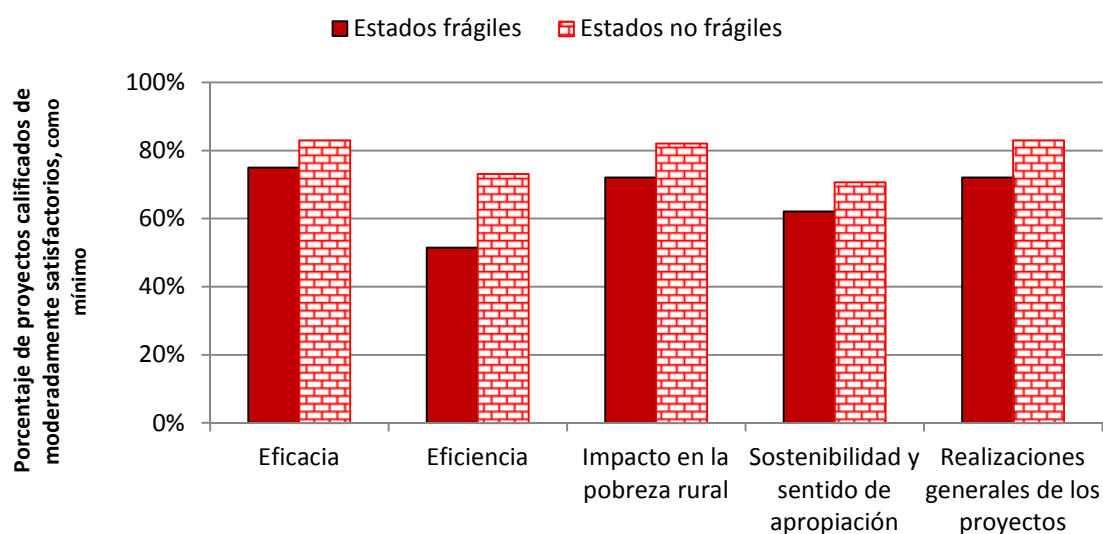
Gráfico 7

Tendencias recientes en sostenibilidad, innovación, ampliación de escala y género



148. **Resultados de los proyectos respecto de los objetivos para 2015.** Cuando se realiza la comparación entre los objetivos para 2015 establecidos por la Consulta sobre la FIDA9, los resultados efectivos para 2013 son más elevados en lo relativo a la pertinencia y la equidad de género. Por lo que se refiere al impacto en la pobreza rural, la innovación, la ampliación de escala y la gestión del medio ambiente y los recursos naturales, los resultados efectivos están por encima de las cifras de referencia y puede considerarse que están bien encaminados para alcanzar los objetivos para 2015. Respecto de la sostenibilidad, las tendencias a largo plazo son positivas y el nivel de logros registrado actualmente está bastante cerca del objetivo establecido para 2015. Por otra parte, la eficacia se mantiene a un nivel equivalente al de las cifras de referencia. En cambio, los resultados relativos a la eficiencia de los proyectos y el desempeño de los gobiernos son inferiores a las cifras de referencia y a los objetivos. En resumen, si bien la mayoría de los indicadores registran mejoras respecto de las cifras de referencia, lo que indicaría una tendencia alcista por lo que se refiere a los resultados, serán necesarios esfuerzos adicionales para llegar a los objetivos establecidos para 2015 en cuanto a la eficiencia económica de los proyectos y el desempeño de los gobiernos.
149. **Resultados en Estados frágiles.** Los datos sobre los resultados reunidos durante los últimos ocho años indican que la fragilidad de un país es una cuestión fundamental cuando se trata de determinar los resultados de la cartera. Los Estados frágiles presentan resultados deficientes en todos los indicadores básicos de resultados de los proyectos, incluidos los de eficacia, eficiencia, impacto en la pobreza rural, sostenibilidad y sentido de apropiación, así como en cuanto a las realizaciones generales de los proyectos (véase el gráfico 8).

Gráfico 8

**Diferencia de resultados entre Estados frágiles y no frágiles, 2006-2013**

150. En los Estados frágiles se registran resultados menos satisfactorios debido en buena medida a que en esos países el desempeño de los gobiernos es deficiente. Como se ilustra en el cuadro 10, hay una clara diferencia entre el desempeño de los gobiernos en los Estados frágiles y los Estados que no lo son. Además, el desempeño de los gobiernos en los Estados frágiles se ha mantenido a un nivel bajo y no ha mejorado con el transcurso del tiempo. Como ya se ha señalado, el FIDA prevé abordar las cuestiones de capacidad en los Estados frágiles mediante una donación a la FAO y el establecimiento de un fondo de donantes múltiples para el aumento de la capacidad en los Estados frágiles.

Cuadro 10

**Desempeño de los gobiernos en los Estados frágiles y en los que no son frágiles: porcentaje de proyectos calificados como satisfactorios, 2006-2009 y 2010-2013**

Gobierno	Desempeño satisfactorio 2006-2009 (porcentaje)	Desempeño satisfactorio 2010-2013 (porcentaje)
Estados frágiles	55	54
Estados no frágiles	76	81
Diferencia en puntos porcentuales	-22	-26

**D. Resultados hasta la fecha: contribución a los productos de los proyectos y los programas en los países**

151. En el cuadro 11 se muestran los productos resultantes de los proyectos financiados por el FIDA respecto de los valores de referencia establecidos en 2010. En conjunto, los proyectos apoyados por el FIDA llegan actualmente a 78,7 millones de personas; esto supone un aumento aproximado del 33 % respecto de la cifra registrada en 2012 y representa aproximadamente el 87 % del objetivo establecido para 2015, que es llegar a 90 millones de personas. El monto total de compromisos financieros para los proyectos que están en curso de ejecución es de unos USD 12 300 millones, y la parte de ese monto que corresponde al FIDA es de USD 5 400 millones. Entre las demás entidades que aportan fondos figuran las instituciones financieras y los gobiernos de los países de que se trate (USD 3 900 millones, que equivalen a un 32 %) y los cofinanciadores internos (USD 2 900 millones, que equivalen a un 24 %).

Cuadro 11

**Contribución del FIDA a los productos de sus programas y proyectos en los países**

<i>Indicadores</i>	<i>Valor de referencia<sup>a</sup></i>	<i>Realizaciones para 2012</i>
<b>Gestión de los recursos naturales</b>		
Recursos de tierra de propiedad común en los que se aplican prácticas de gestión mejoradas (hectáreas)	5,5 millones	3,2 millones
Superficie que se beneficia de la construcción o rehabilitación de sistemas de riego (hectáreas)	373 000	265 000
<b>Tecnologías agrícolas</b>		
Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción agrícola	4,51 millones	4,46 millones
Proporción entre hombres y mujeres	65:35	55:45
Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción ganadera	1,2 millones	2,61 millones
Proporción entre hombres y mujeres (porcentaje)	44:56	56:44
<b>Servicios financieros rurales</b>		
Ahorristas voluntarios (con la proporción entre hombres y mujeres)	7,86 millones	5,48 millones
Proporción entre hombres y mujeres	47:53	29:71
Prestatarios activos (con la proporción entre hombres y mujeres)	2,70 millones	2,46 millones
Proporción entre hombres y mujeres	43:57	26:74
Valor de los ahorros movilizados - millones de USD ( <b>nuevo</b> )	USD 495 millones	USD 262 millones
Valor de la cartera bruta de préstamos ( <b>nuevo</b> )	USD 338 millones	USD 338 millones
<b>Comercialización</b>		
Caminos construidos o rehabilitados (kilómetros)	17 600	15 300
Grupos de comercialización formados o fortalecidos	13 200	19 700
<b>Microempresas</b>		
Personas capacitadas en negocios y capacidad empresarial	716 000	1 513 000
Proporción entre hombres y mujeres (porcentaje)	39:61	16:84
Empresas que acceden a los servicios no financieros facilitados	57 000	110 000
<b>Políticas e instituciones</b>		
Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria	2,13 millones	2,66 millones
Proporción entre hombres y mujeres (porcentaje)	33:67	16:84
<b>Planes de acción preparados a nivel de las aldeas o las comunidades</b>		
Personas que reciben servicios de proyectos financiados por el FIDA (número)*	28 000	37 000
	59,1 millones (objetivo para 2015: 90 millones)	78,7 millones
Proporción entre hombres y mujeres (porcentaje)	52:48	51:49

\* Todas las cifras de referencia están actualizadas hasta 2010, con la excepción de las relativas al número de personas que reciben servicios, que son cifras de 2011.

Estas cifras corresponden a la cartera actualmente en curso y no son valores acumulados.

Fuente: RIMS, registros de oficina.

152. La proporción de mujeres beneficiarias está aumentando, una tendencia que se explica en parte por la enorme proporción de mujeres entre los beneficiarios de la financiación rural. Esta tendencia se ajusta perfectamente a las políticas del FIDA relativas al género y la focalización. Otra tendencia que puede observarse a nivel global es el incremento notable del número de personas que se benefician de los servicios relacionados con las microempresas, la comercialización y el fomento de las instituciones comunitarias. Estas tendencias reflejan la creciente proporción de proyectos relacionados con las cadenas de valor que contiene la cartera y la importancia que se asigna a la adopción de un enfoque integrador de la focalización.

## **E. Resultados hasta la fecha: eficacia y eficiencia institucionales**

153. En el cuadro 12 se presentan los resultados de los indicadores de eficacia y eficiencia institucionales. Los resultados registrados hasta la fecha son muy alentadores. Se ha alcanzado un resultado excepcional: el 93 % del nivel de promesas de contribución fijado para el período de la FIDA9 (USD 1 390 millones de los USD 1 500 millones previstos). Sin embargo, como ya se ha señalado, con el

fin de poder alcanzar el nivel previsto de compromisos para el programa de préstamos y donaciones, que asciende a USD 3 000 millones en el período de la FIDA9, las contribuciones habrán de superar el objetivo de reposición.<sup>33</sup>

154. Los indicadores relativos a la gestión de los recursos humanos también son positivos. El índice de compromiso del personal ya ha alcanzado el objetivo para 2015; el tiempo necesario para cubrir las vacantes del cuadro orgánico se ha reducido de 144 días a 107 días, un plazo escasamente superior al objetivo de 100 días. No obstante, habrá que realizar un esfuerzo adicional para alcanzar el objetivo relativo al porcentaje de mujeres en puestos de nivel P-5 y superior, que en 2013 solo aumentó hasta el 29 % a partir de un valor de referencia del 28 %. En el indicador de gestión del riesgo se observa un buen nivel de mejora.
155. Los indicadores de eficiencia del FIDA también muestran progresos considerables. En los indicadores *ex post* de la eficiencia basados en cifras efectivas (5.4.5 a 5.4.8) se ha producido una gran mejoría, ya que se han alcanzado los objetivos para 2015 en todos los indicadores excepto en uno. Esto se debe a los buenos resultados obtenidos en el aumento de los compromisos destinados al programa de préstamos y donaciones, la movilización de recursos adicionales y la adopción, en los últimos años, de medidas para aumentar la eficiencia, incluidas las destinadas a controlar los costos de personal.
156. Los avances conseguidos en los indicadores *ex ante* de la eficiencia basados en el presupuesto (5.4.1 a 5.4.4) son relativamente modestos, sobre todo debido a los aumentos que han sufrido los gastos previstos en 2014 para poner en práctica el Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional.<sup>34</sup> Gran parte de estos costos está relacionada con actividades relativas a las TIC y recaen en el grupo de resultados 3. Aunque la proporción de los gastos previstos para el grupo 1 en 2014 es ligeramente más baja que en 2013, en términos absolutos los gastos previstos para 2014 correspondientes al grupo 1 experimentan un aumento efectivo del 3 %. La proporción de gastos previstos en los grupos 2 y 4 avanza en la dirección adecuada respecto de los objetivos del MMR para 2015. La proporción de puestos del personal de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto también ha mejorado ligeramente.

---

<sup>33</sup> Como ya se ha explicado, esto se debe a que un gran porcentaje de las contribuciones recibidas están destinadas al ASAP, cuyo funcionamiento se basa en la concesión de donaciones (y que, por lo tanto, no genera reflujos futuros para el FIDA). Con este fin se están intensificando los contactos con los donantes y estudiando modelos innovadores de movilización de recursos.

<sup>34</sup> Documento EB 2013/109/R.12.

Cuadro 12  
**Nivel 5 del MMR para 2013-2015**  
**Eficacia y eficiencia institucionales**

<i>Indicador</i>	<i>Referencia del MMR</i>	<i>Resultados en 2013</i>	<i>Objetivo para 2015</i>
<b>5.1 Mejor movilización y gestión de los recursos</b>			
5.1.1 Porcentaje de promesas de contribución a la reposición recibidas	n.d.	93	100
<b>5.2 Mejor gestión de los recursos humanos</b>			
5.2.1 Índice de compromiso del personal: porcentaje del personal comprometido efectivamente con los objetivos del FIDA	70	75	75
5.2.2 Porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados miembros de las Listas B y C	40	40	Objeto de seguimiento
5.2.3 Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	28	29	35
5.2.4 Tiempo para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (en días)	144	107	100
<b>5.3 Mejor gestión de los riesgos</b>			
5.3.1 Número de medidas pendientes de aplicación relativas a recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad	21	3	15
<b>5.4 Mejora de la eficiencia administrativa</b>			
5.4.1 Relación entre el presupuesto administrativo y el programa anual de préstamos y donaciones previsto	14,1	14,1	Objeto de seguimiento
5.4.2 Porcentaje de asignaciones presupuestarias al: (año de referencia 2011)*	62	60,0	65
	Grupo 1	7	8,4
	Grupo 2	23	25,6
	Grupo 3	8	6,0
	Grupo 4		
5.4.3 Proporción entre los puestos de plantilla incluidos en el presupuesto y el total de puestos incluidos en el presupuesto:	57	58,1	61
	7	9	9
	Grupo 1	25	26,3
	Grupo 2	11	6,6
	Grupo 3		
	Grupo 4		
5.4.4 Proporción entre los puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto y el personal de las divisiones encargado de los programas en los países incluido en el presupuesto	38	39,3	45
5.4.5 Proporción de los gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) con respecto al programa de préstamos y donaciones anual financiado por el FIDA, más el valor de los programas y proyectos administrados por el FIDA pero financiados por otros organismos	14,7	12,4	12,5
5.4.6 Proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión), menos los costos efectivos imputables al apoyo técnico prestado a los Estados miembros en desarrollo, con respecto al programa de trabajo integrado	12,5	10,6	10,6
5.4.7 Proporción entre los gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) y los desembolsos anuales	22,1	19,9	18,8
5.4.8 Proporción entre los costos efectivos del personal del cuadro de servicios generales en los costos totales de personal	30	25	25

\*Las definiciones de los grupos son las siguientes: grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países; grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica; grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales, y grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros.

Fuente: registros de oficina.

## F. Conclusiones

157. El FIDA ha respondido a los compromisos asumidos en la FIDA9 relativos a mejorar su sistema de gestión de los resultados. Se está prestando mayor atención para que los proyectos cumplan el requisito de realizar **estudios de referencia** al final del primer año de ejecución. También se ha iniciado la labor relativa a la **evaluación del impacto** de conformidad con las disposiciones específicas de la FIDA9, a pesar de que el FIDA es muy consciente de los problemas metodológicos

implícitos en la realización de estudios de evaluación del impacto que tengan credibilidad. Además, de conformidad con los compromisos asumidos, en la edición de 2013 del RIDE se empezó a **mejorar la presentación de información** en el MMR revisado para 2013-2015.

158. Según los datos que figuran en el RIDE de 2013, se han conseguido progresos muy alentadores respecto de la contribución del FIDA a los resultados y el impacto en el desarrollo. En conjunto, los proyectos apoyados por el FIDA llegaron a unos 78,7 millones de personas en 2013, la mitad de las cuales fueron mujeres, que es una cifra que se va acercando al objetivo de 90 millones. La mayor parte de los indicadores del impacto también son muy positivos. Por lo que se refiere al desempeño de los proyectos, la mayoría de indicadores muestran avances alentadores. Con todo, es evidente que habrá que poner todavía más empeño para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos. Puesto que también hay una gran disparidad entre los resultados registrados en los Estados frágiles y en los que no lo son, está claro que, como se ha señalado anteriormente, el FIDA tendrá que intensificar su apoyo a los Estados frágiles.
159. Hasta la fecha, los resultados de los indicadores relativos a la eficiencia institucional también son muy alentadores: se ha alcanzado el 93 % del objetivo de las promesas de contribución a la FIDA9; la mayor parte de los indicadores de gestión de recursos humanos están en vías de alcanzarse; ha habido una mejora considerable en la gestión de riesgos, y todos los indicadores de eficiencia basados en cifras efectivas, excepto uno, ya han llegado a los objetivos establecidos para 2015.
160. Los progresos realizados hasta la fecha son un buen indicador de que el FIDA cumplirá la mayor parte de los objetivos del MMR establecidos para 2015 relativos al impacto en el desarrollo, la eficacia operacional y la eficiencia institucional. No obstante, a pesar de las tendencias positivas registradas, el FIDA no subestima los desafíos que tiene por delante para alcanzar el objetivo de desarrollo más importante que se ha propuesto a sí mismo: ayudar a 80 millones de personas a salir de la pobreza.

## **VII. Conclusiones y perspectivas para 2014 y 2015**

161. En general, la dirección considera que las medidas para alcanzar los 56 compromisos asumidos en la FIDA9 han empezado con buen pie. Es importante señalar que se considera que solo en dos de los compromisos, el de fortalecer los sistemas nacionales de SyE y asegurar la sencillez de los objetivos y las actividades de los proyectos en los Estados frágiles, no se avanza adecuadamente (véase el anexo I).
162. Como queda claro en el examen expuesto, la dirección es muy consciente de que poner en marcha las medidas para cumplir los compromisos asumidos en la FIDA9 no equivale a resolver las dificultades organizativas y relacionadas con el desarrollo a que se enfrenta el Fondo. De hecho, en el FIDA se prevé que, en los próximos dos años, la consecución de algunos de los compromisos en las esferas principales de la FIDA9 plantearán retos importantes, por ejemplo, en las relativas a la eficacia de la ayuda, el aumento de la eficiencia y la sostenibilidad de los programas y proyectos, el apoyo a los Estados frágiles, el refuerzo de los sistemas nacionales de SyE, el aumento adicional de la eficiencia institucional y la realización de estudios de evaluación del impacto que tengan credibilidad.
163. Sin embargo, como indican claramente los resultados para 2013 cuando se comparan con los indicadores y metas del MMR para 2015, se está avanzando a buen ritmo en la mejora del impacto en términos de desarrollo, el aumento de la eficacia operacional, la mejora de la eficiencia institucional y el fortalecimiento de la gestión financiera. El FIDA, con el apoyo de sus miembros, confía en que no solo



podrá superar los desafíos que se presentarán en los dos años que quedan de la FIDA9, sino que además logrará su meta fundamental: ayudar a 80 millones de personas de las zonas rurales a salir de la pobreza.

## Informe sobre los compromisos acordados para la FIDA9 y situación hasta la fecha

En el presente informe se presentan los progresos hechos en el cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9) hasta finales de 2013. La dirección realiza un seguimiento trimestral de los progresos conseguidos respecto de estos compromisos a fin de determinar y tratar de resolver los problemas en su puesta en práctica. El estado de aplicación general es satisfactorio. Según la información recabada, del total de 56 compromisos, 54 están progresando de forma satisfactoria y algunos solo presentan problemas leves de los que se están ocupando los departamentos competentes. En el caso de dos de los compromisos, principalmente referidos a la esfera de la eficiencia institucional, se han planteado dificultades de aplicación que ya se están solucionando.

Cuadro 1

Resumen del estado de aplicación de los compromisos acordados para la FIDA9

Esferas	Total productos	Avances satisfactorios (verde)	Problemas leves (amarillo)	Problemas graves (rojo)
Aumento de la eficacia operacional del FIDA	32	14 (44 %)	16 (50 %)	2 (6 %)
Aumento de la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA	10	4 (40 %)	5,6 (60 %)	0
Fortalecimiento de la capacidad y la gestión financieras del FIDA	7	6 (86 %)	1 (14 %)	0
Mejora del sistema de medición de resultados del FIDA	7	6 (86 %)	1 (14 %)	0
<b>TOTAL (porcentaje del total)</b>	<b>56</b>	<b>30 (54 %)</b>	<b>24 (43 %)</b>	<b>2 (3 %)</b>

Cuadro 2

Informe detallado sobre el estado de aplicación de los compromisos acordados para la FIDA9

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
<b>1. Aumento de la eficacia operacional del FIDA</b>						
Eficacia de la ayuda	1. Fortalecer el liderazgo y el sentido de apropiación de los países.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9 - Compromisos de Busan	<b>Amarillo</b>	En los equipos de elaboración de programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y de gestión de los programas en los países participan miembros de los países interesados (gubernamentales y no gubernamentales). Los gobiernos están participando cada vez más en las misiones de supervisión de proyectos y están asumiendo la responsabilidad de los informes finales de proyectos. Surgen problemas en los Estados frágiles, principalmente debido a la deficiente capacidad institucional.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	2. Consolidar la utilización de los sistemas y estructuras de ejecución nacionales y, en lo posible, recurrir a ellos en mayor medida.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la CFS	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9 - Compromisos de Busan	<b>Verde</b>	Los proyectos del FIDA están administrados por instituciones nacionales, en gran medida gubernamentales.
	3. Aumentar el nivel de cooperación técnica puesta en práctica por el FIDA mediante programas coordinados.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9 - Compromisos de Busan	<b>Verde</b>	Los programas y proyectos ahora se coordinan mediante acuerdos de cofinanciación. Más del 60 % de los proyectos financiados por el FIDA son cofinanciados con otros donantes, y todos los proyectos ahora cuentan con contribuciones de los gobiernos. Cada vez con más frecuencia estos proyectos forman parte de programas agrícolas más amplios inspirados por los gobiernos.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	<p>4. Fortalecer los procesos de elaboración, seguimiento y gestión de los programas en los países a fin de asegurar una atención sistemática a la ampliación de escala, una mayor amplitud en la creación de asociaciones, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural.</p>	<p><b>General:</b> PMD</p> <p><b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la SPD</p>	En curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> <li>- Revisión a mitad de período de la FIDA9</li> </ul>	Amarillo	<p>Se está creando capacidad en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) para ayudar a los gerentes de programas en los países (GPP) a entablar un diálogo sobre políticas con los gobiernos de los Estados miembros, cuando proceda. La PTA ha elaborado un documento de orientación para respaldar ese proceso. El PMD está actualizando el sistema de medición de resultados del FIDA con el fin de poder evaluar el desempeño y el impacto del FIDA en el momento de la terminación del proyecto. Las limitaciones guardan relación con la capacidad del FIDA para entablar un diálogo sobre políticas significativo y la capacidad técnica dentro del FIDA para ayudar a las instituciones locales a alcanzar esos objetivos.</p> <p>Se ha puesto en marcha un programa financiado mediante una donación de la Iniciativa para la integración de innovaciones (IMI) con el fin de ampliar sistemáticamente la escala de las actividades que han dado buenos resultados en todos los programas del FIDA en los países. En el ámbito de ese programa se presta apoyo a los GPP y los equipos de gestión de los programas en los países con objeto de movilizar las competencias técnicas y normativas necesarias para elaborar marcos a nivel de país con miras a la ampliación de escala (por ejemplo centrados en temas específicos como son el género, la focalización, los mercados, los Estados frágiles, los países de bajos ingresos y los países de ingresos medios). A fin de reforzar la colaboración interinstitucional para la ampliación de escala, el programa financiado con cargo al IMI ha establecido una comunidad de práctica de la ampliación de escala y ha invitado a participar a asociados nacionales e internacionales en los talleres regionales. Se están desarrollando dos herramientas de aprendizaje: un conjunto de instrumentos de procedimiento para profesionales (que incluye los temas de género y desarrollo institucional) y un panorama general de la función que la ampliación de escala desempeña en la estrategia de desarrollo.</p> <p>El examen de la ampliación de escala se ha fortalecido en la etapa inicial del proceso de examen de proyectos, es decir, en la fase del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC), y mediante el proceso de garantía de la calidad se mide la integración efectiva de los enfoques de ampliación de escala en el diseño de los proyectos y se informa al respecto por medio de un indicador del marco de medición de resultados (MMR).</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	5. Fortalecer los procesos de gestión de los conocimientos a fin de aumentar la capacidad del FIDA para asimilar y aprovechar mejor los conocimientos basados en hechos demostrados con miras a la ampliación de escala.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la SPD, la COM y el PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	El proceso de gestión de los conocimientos se ha reforzado dentro del FIDA (por ejemplo, mediante el programa del IMI mencionado más arriba) con un flujo continuo de actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos, y la mejora y garantía de la calidad. Este proceso se reforzará todavía más con el plan y el marco institucional de gestión de los conocimientos elaborado recientemente, y la labor en curso para realizar 30 estudios de evaluación del impacto de aquí a 2015.
Sector privado	6. Intensificar la actuación en lo que concierne al diálogo sobre políticas, con miras a fomentar entornos empresariales rurales más propicios que favorezcan un mejor acceso de los pequeños agricultores y la población rural pobre a los mercados y las cadenas de valor.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Véanse las observaciones relativas al compromiso número 4.
	7. Lograr que los agentes del sector privado participen de manera más sistemática en la programación en los países y en el ámbito de los proyectos para incrementar sus inversiones en las zonas rurales en favor de la población pobre y de manera sostenible.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Esta situación acaba de empezar a darse recientemente con la primera donación del FIDA concedida por conducto del sector privado, que la Junta aprobó en diciembre de 2012, y algunos proyectos cofinanciados con el sector privado (algunos ejemplos de ello son los proyectos de aceite de palma en Uganda, financiación rural en Kenya, actividades agroindustriales en Armenia y de financiación rural en Moldova). Se trata de un proceso lento ya que el modelo operativo del FIDA se concibió pensando en la colaboración con el sector público a través de préstamos y donaciones, lo cual constituye una limitación a la hora de adaptarlo al sector privado.
	8. Intensificar las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones en los programas financiados por el FIDA.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Ha ocurrido en algunos proyectos (por ejemplo, el de la primera milla en la República Unida de Tanzania y el de uso de teléfonos móviles en Kenya). Está en marcha el diseño de un programa regional de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) a título de donación en el que se utilizarán USD 1,6 millones de fondos suplementarios suministrados por la República de Corea. Los avances son lentos debido al hecho de que se trata de una esfera relativamente nueva para el FIDA, en la que carece de experiencia.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	9. Reforzar el análisis de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en las operaciones del FIDA con miras a unos resultados más sólidos y uniformes en este sentido, y promover la ampliación de las oportunidades para las mujeres de las zonas rurales.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Según los informes de supervisión, los exámenes de la cartera y la evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), el FIDA está consiguiendo tener impacto en la esfera de las cuestiones de género. Se destacaron algunas deficiencias en cuanto al desglose por sexo de los datos relativos a la asignación del presupuesto del FIDA. Esta deficiencia ahora se ha corregido, y el programa de préstamos y el presupuesto del FIDA para 2014 contienen datos desglosados por sexo, como solicitaron los miembros de la Junta Ejecutiva.
	10. Mejorar los indicadores de medición del impacto y los resultados en la esfera de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Director de la PTA	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Las evaluaciones realizadas en el marco del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) y la IOE, así como del MMR, incluyen todas ellas indicadores de género. Estos se miden en diversos momentos del ciclo de los proyectos (en las etapas iniciales, cada año durante la ejecución y al finalizar el proyecto) y se presenta información puntualmente al respecto. El FIDA suele obtener buenos resultados en función de estos indicadores. Aunque todavía no se han mejorado, por ejemplo, mediante la medición del impacto a través de métodos rigurosos de evaluación del impacto, en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2013 se consideró que el impacto en relación con las cuestiones de género había sido positivo. En la actualidad se sigue elaborando un módulo básico para medir el empoderamiento de la mujer. Este módulo incluye un conjunto de preguntas clave que se incluirán en la segunda versión de las directrices para el estudio del impacto del RIMS. Estas preguntas se pondrán a prueba en las 24 evaluaciones del impacto <i>ex post</i> .
	11. Aumentar la capacidad del FIDA para documentar y difundir las experiencias adquiridas sobre el terreno con respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y para consolidar sus actividades de promoción en este ámbito.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la COM	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se está haciendo lo posible por mejorar la capacidad del FIDA de documentar y difundir las experiencias sobre el terreno, y ahora hay algunos ejemplos positivos de ello. Según las pruebas, los proyectos del FIDA han conseguido buenos resultados en esta esfera, pero esa información solo se está difundiendo hasta un cierto punto. En cuanto a la promoción en el plano internacional, el FIDA tiene limitaciones, debido en gran medida a la falta de recursos, aunque lo está haciendo mejor (por ejemplo, la reciente reunión sobre cuestiones de género en la agricultura en el Programa Mundial de Alimentos [PMA]).

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
Cambio climático y gestión sostenible de los recursos ambientales	12. Reforzar el análisis de las cuestiones relacionadas con el cambio climático y el medio ambiente en las operaciones del FIDA para respaldar enfoques innovadores por lo que se refiere a la capacidad de resistencia al cambio climático y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Desde la publicación de las estrategias del FIDA de medio ambiente y cambio climático, el FIDA ha elaborado, y ahora está poniendo en práctica, una importante iniciativa de adaptación al cambio climático. El FIDA sigue gestionando los proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), y examina todos los proyectos teniendo en cuenta su impacto ambiental. La IOE está atribuyendo al FIDA calificaciones más altas en esa labor. Además, el sistema de medición de los resultados del FIDA se está mejorando para evaluar los resultados a ese respecto.  Se están elaborando metodologías para establecer un índice de capacidad de resistencia. Las preguntas que constituyen la base del índice formarán parte de cuestionarios suplementarios dentro de la segunda versión de las directrices para el estudio del impacto del RIMS. Este módulo suplementario se pondrá a prueba como parte de las 24 evaluaciones del impacto <i>ex post</i> , así como de los estudios aleatorizados comparativos en el ámbito del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP).
	13. Ayudar a los pequeños productores a beneficiarse de la financiación relacionada con el clima y de otros incentivos a la adaptación y la mitigación, por ejemplo mediante el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala administrado por el FIDA.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	El ASAP está en funcionamiento, tras haber movilizad con éxito una suma de fondos considerable. Se están determinando resultados mensurables del éxito obtenido con el ASAP. Por ejemplo, Malí es uno de los casos en los que se ha aplicado un diseño de evaluación <i>ex ante</i> pensado para diferenciar el impacto general de los proyectos del impacto del ASAP.
	14. Asegurar que las contribuciones complementarias destinadas a prestar apoyo a la ejecución del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala se utilicen con ese fin.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la CFS	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Ya se ha realizado.
	15. Aumentar la capacidad del FIDA en materia de gestión de los conocimientos, promoción y fomento de asociaciones en relación con el cambio climático y el manejo del medio ambiente y los recursos naturales.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la COM	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Se ha reforzado la capacidad, pero sigue siendo bastante insuficiente dada la magnitud del ASAP y el programa del FMAM que el FIDA ha suscrito. Debe ampliarse dicha capacidad.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
Eficiencia de los proyectos	16. Intensificar las evaluaciones de los rendimientos económicos de las inversiones durante el diseño de los proyectos, al reconocer la necesidad de asegurar que también se cumplan los objetivos sociales y ambientales.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la SSD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	La PTA realizó un gran esfuerzo para impartir capacitación al personal en análisis económico y financiero. Se contrató a un miembro del personal en la PTA para proporcionar a los equipos de los proyectos asistencia a este respecto y para gestionar la capacitación. Actualmente se exige que todos los proyectos sean objeto de un análisis económico en la fase de diseño. El impacto social y ambiental ahora también se evalúan, como requisito para la preparación de los proyectos. El hecho de que este tipo de conocimiento en el FIDA sea superficial, al margen de unos cuantos expertos, sigue siendo un problema.
	17. Aplicar el programa de ampliación de escala.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la SPD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Véanse las observaciones relativas al compromiso número 4.
	18. Reducir los retrasos en el ciclo de los proyectos.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la CFS	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Los retrasos entre la aprobación de un proyecto y la puesta en marcha se han reducido, pero la puesta en marcha de los proyectos del FIDA sigue siendo lenta. Debería servir de ayuda la movilización de fondos adicionales mediante la utilización de donaciones, así como por medio de un fondo fiduciario de múltiples donantes para ayudar a la formulación detallada de los proyectos y su ejecución.
Descentralización hacia los países	19. Abrir nuevas oficinas en los países en consonancia con la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, asegurando la suficiente delegación de facultades en los países y la eficiencia en función de los costos en la instalación y el funcionamiento de las oficinas.	<b>General:</b> PMD, CSD  <b>Aplicación:</b> Grupo de Coordinación de la Presencia en los Países, copresidido por el Vicepresidente Adjunto y Jefe del CSD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Verde</b>	Las oficinas en los países se han establecido y, en gran medida, están dotadas del personal adecuado. El costo es bastante manejable, y ya se empieza a notar el impacto, de acuerdo con el informe sobre la cartera del FIDA y las evaluaciones de los programas en los países de la IOE. Hay cuestiones en relación con la delegación de facultades a las oficinas en los países y la utilización más eficaz del personal de las oficinas en los países. En diciembre de 2013 se presentó un documento al respecto a la Junta.  Se han creado incentivos para destacar sobre el terreno a personal de contratación internacional. Algunos procedimientos administrativos se han delegado a las oficinas en los países (por ejemplo, la tramitación de viajes se ha delegado a las oficinas en los países de la División de América Latina y el Caribe [LAC] y Viet Nam, así como la apertura de una cuenta bancaria de la oficina en Viet Nam). Se ha dado difusión al manual administrativo de las oficinas en los países en dichas oficinas.



Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	20. Fortalecer la gestión y coordinación de las oficinas en los países, entre otras cosas mediante la adopción de incentivos para la adscripción de personal de contratación internacional y la delegación de facultades decisorias suficientes para funcionar con eficacia y eficiencia.	<b>General:</b> PMD, CSD  <b>Aplicación:</b> Grupo de Coordinación de la Presencia en los Países, copresidido por el Vicepresidente Adjunto y Jefe del CSD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Se han mejorado los incentivos para destacar a personal sobre el terreno. La delegación de facultades es irregular. Se ha establecido una dependencia de apoyo sobre el terreno en el CSD, con lo que se ha fortalecido el mecanismo de apoyo a las oficinas en los países.
Estados frágiles	21. Adoptar un enfoque flexible para el diseño de programas y el apoyo a su ejecución en los Estados frágiles, prestando suma atención al fomento de la capacidad de las instituciones comunitarias y gubernamentales, especialmente mediante disposiciones apropiadas de presencia en los países y una colaboración estrecha con otros asociados multilaterales y bilaterales.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Los programas financiados por el FIDA son menos eficaces y, a veces, son ineficaces en muchos Estados frágiles. Se pondrá a prueba, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), un instrumento para crear capacidad y gestionar los proyectos en los Estados frágiles como parte de un proyecto para aumentar la capacidad de las dependencias de proyectos agrícolas y las políticas gubernamentales en los Estados frágiles. Se propondrá a la Consulta sobre la FIDA10 el establecimiento de un fondo fiduciario de múltiples donantes para ampliar este programa piloto con miras a llevar a cabo una tarea importante, financiada mediante donaciones, en los Estados frágiles que pueda ayudar en el diseño de proyectos, el apoyo a la ejecución, la creación de capacidad y el análisis.
	22. Mejorar la calidad del diseño de los programas y del apoyo a su ejecución en los Estados frágiles mediante un análisis más profundo de las causas de la fragilidad.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	En 2013 se llevó a cabo una evaluación, que, junto con una evaluación a nivel institucional sobre los Estados frágiles prevista por la IOE para 2014, ayudará a determinar las revisiones necesarias del modelo operativo del FIDA en los Estados frágiles. Como ya se indicó, se adoptarán medidas adicionales en 2014.
	23. Asegurar la sencillez de los objetivos y las actividades de los proyectos en los Estados frágiles.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Rojo</b>	Véanse las observaciones relativas al compromiso número 22.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	24. Reforzar la aplicación de métodos de gestión de riesgos en el contexto de los programas en los Estados frágiles, a los efectos de, entre otras cosas, la seguridad de la fuerza de trabajo.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Ahora la evaluación de la gestión de riesgos en los Estados frágiles es más sofisticada, pero no es tan sólida como sería necesario. Debe estudiarse la posibilidad de establecer asociaciones con otras organizaciones. En cuanto a la seguridad de la fuerza de trabajo, el FIDA se rige por las orientaciones proporcionadas por el sistema de las Naciones Unidas.
Sistemas nacionales de seguimiento y evaluación	25. Fortalecer los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación mediante la potenciación de la capacidad del personal encargado de la gestión de los proyectos y los asociados en la ejecución, en particular en la puesta en marcha o en las etapas iniciales de la ejecución, mediante la participación sistemática de expertos en seguimiento y evaluación (SyE) durante las misiones de diseño y de supervisión.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la SSD y el PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Rojo</b>	Se ha puesto en marcha esta labor, pero los avances han sido insuficientes dada la magnitud del problema. El grado en que se amplíen los esfuerzos en esta esfera dependerá del fondo fiduciario de múltiples donantes. Se han establecido los recursos internos necesarios en materia de SyE y evaluación del impacto, y los expertos están impartiendo asesoramiento a determinados proyectos que se hallan en distintas etapas del ciclo de ejecución. Además, se han elaborado directrices sobre evaluación del impacto en las que se ha concedido gran importancia a integrar los sistemas de SyE de los proyectos respaldados por el FIDA dentro de los sistemas de SyE nacionales de mayor magnitud.
Cooperación Sur-Sur y triangular	26. Establecer una función de coordinación institucional dotada de recursos suficientes para asegurar que la cooperación Sur-Sur y triangular se lleva adelante de manera estratégica, está incorporada en la corriente general de los programas en los países y se fundamenta en una sólida base de datos empíricos.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la SPD	2013	- RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Verde</b>	Utilizando financiación de la IMI, se está difundiendo en la Intranet e Internet del FIDA información sobre la estrategia y la experiencia del Fondo en la cooperación Sur-Sur y triangular, y el FIDA ha afianzado su presencia en los foros mundiales dedicados a esta materia, creando un vínculo entre la cooperación Sur-Sur y triangular y el programa de ampliación de escala. Las divisiones regionales están tomando la iniciativa, por ejemplo, mediante la movilización de donaciones para apoyar la labor de cooperación Sur-Sur y triangular y la colaboración con los centros nacionales para promover actividades bilaterales y multilaterales en esta esfera.
	27. Establecer incentivos para que el personal promueva la cooperación Sur-Sur y triangular de manera proactiva.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la SPD y el PMD	2013	- RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Véanse las observaciones relativas al compromiso número 26.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
Asociaciones y promoción	28. Prestar mayor atención a las asociaciones estratégicas a largo plazo, especialmente con la FAO y el PMA a fin de contribuir al éxito del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, reforzar la programación en los países y aumentar la eficiencia mediante iniciativas de prestación conjunta de servicios.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la OPV, la SSD, el CSD y el PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Verde</b>	Un miembro del personal dedica el 50 % de su tiempo al Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) y vincula su labor a la de las políticas de seguimiento y la evaluación de su impacto.  Se firmó un acuerdo marco entre el FIDA y la FAO en febrero de 2013 para facilitar el establecimiento de oficinas del FIDA en los países albergadas por la FAO.
	29. Afianzar las asociaciones con bancos multilaterales de desarrollo, el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional, organismos bilaterales de desarrollo, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, fundaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones de agricultores y el sector privado.	<b>General:</b> PMD, SKM, PRM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la PRM	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Verde</b>	Existen asociaciones sólidas con el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional y el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCIAl) encaminadas a prestar apoyo a proyectos de desarrollo rural. El FIDA es miembro activo de la plataforma mundial de donantes y es un importante promotor y defensor de las organizaciones de agricultores y las ONG. Por ejemplo, el FIDA participa activamente en la gobernanza del GCIAl y trabaja específicamente en modelos para alinear en mayor grado las donaciones del FIDA con las del GCIAl y aprovechar las aportaciones de conocimientos del GCIAl.  La Estrategia de asociación del FIDA se aprobó en septiembre de 2012. Se han identificado coordinadores regionales para respaldar a las divisiones regionales. Este año se firmaron una serie de acuerdos y declaraciones de intención para establecer asociaciones estratégicas. Se llevó a cabo una evaluación de todos los acuerdos de asociación en el interés de una mejor gestión de las asociaciones y se presentó un informe a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013. Hay en curso actividades de asociación con el sector privado, como Intel Corporation y la Fundación Bill and Melinda Gates.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	30. Participar más asiduamente en los foros mundiales de elaboración y promoción de políticas, como el G-20, que desempeñan una función determinante en la conformación de la arquitectura internacional del desarrollo.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del SKM y la OPV	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se elaboró un plan institucional de actuación normativa internacional, que fue aprobado por el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC) en agosto de 2013. Se estableció una comunidad de práctica para apoyar los esfuerzos en este ámbito. El FIDA participa activamente en los procesos de la agenda para el desarrollo después de 2015 (los foros para después de los Objetivos de Desarrollo del Milenio [ODM] y los objetivos de desarrollo sostenible), se puso en marcha un grupo de trabajo sobre la agenda para después de 2015 y una estrategia de actuación, que fue aprobada por el personal directivo superior. Durante todo el año el FIDA participó de manera constante en el Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo del G-20, como resultado de lo cual se ha incrementado el apoyo a la Plataforma sobre gestión de riesgos agrícolas.  El FIDA también participa activamente en las principales plataformas mundiales tales como la quinta Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África (TICAD V), el Pacto Mundial, la Asamblea General de las Naciones Unidas, los procesos de reposición de diversas instituciones financieras internacionales, etc.
	31. Identificar un mayor número de nuevas iniciativas mundiales de promoción apropiadas y de potencial elevado, e intensificar la participación en ellas.	<b>General:</b> PMD, SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del SKM, el PMD y la OPV	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Se está haciendo todo lo posible teniendo en cuenta las limitaciones de recursos del FIDA.
	32. Prestar apoyo a las iniciativas encaminadas a aportar perspectivas de mayor amplitud al diálogo sobre políticas a nivel mundial y nacional en materia de agricultura en pequeña escala, seguridad alimentaria y nutricional y reducción de la pobreza rural, en particular las de la población rural pobre y las organizaciones de agricultores.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del SKM y la PTA	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Esta actividad se está llevando a cabo por medio de diferentes procesos, por ejemplo la agenda para el desarrollo después de 2015, el Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la crisis mundial de la seguridad alimentaria, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, etc. En el tercer trimestre de 2013 se puso en marcha un proceso de indagación del futuro para determinar los nuevos temas y tendencias mundiales que se perfilan en el ámbito del desarrollo de importancia para el FIDA.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
<b>2. Aumento de la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA</b>						
Eficiencia institucional	33. Implantar un sistema de registro del tiempo del personal que sea funcional y de uso eficiente, para medir el costo total de realización de los principales procesos operativos y actividades.	<b>General:</b> Junta de Directores, CSD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del FIDA	2013	- RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Actualmente el FIDA está analizando las opciones para establecer un sistema apropiado de registro del tiempo, lo cual proporcionaría los datos necesarios sobre la distribución de la carga de trabajo y el costo real de los principales procesos operativos y actividades, en particular los relacionados con la ejecución del programa de préstamos y donaciones. Esta información constituirá una aportación fundamental para la planificación estratégica anual de la fuerza de trabajo y la asignación de recursos.  La contratación del director para la Junta de Directores se ha completado.
	34. Formular indicadores y bases de referencia de la eficiencia de los principales procesos operativos para detectar más fácilmente las oportunidades para racionalizar los procesos y ahorrar costos.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Director del SPD	2013	- RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Hay en marcha consultas con los principales participantes en los procesos y el personal directivo con el fin de realizar un seguimiento económico multivariado de los costos y el desempeño en una serie limitada de procesos clave. Se están manteniendo consultas preliminares con otras IFI acerca de la posibilidad de establecer una matriz común de los procesos y las medidas de eficiencia.
	35. Estar en contacto con la Junta Ejecutiva para estudiar distintas posibilidades de reducir los costos relacionados con el funcionamiento de los órganos rectores del FIDA.	<b>General:</b> SEC  <b>Aplicación:</b> Secretaría, FIDA	2013	- RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Verde</b>	La Junta Ejecutiva, en su 107º período de sesiones, aprobó la introducción de límites al número de palabras de los documentos de los órganos rectores que figuran en los apartados i) a x) del párrafo 7 a) del documento EB 2012/107/R.4, señalando la importancia de mantener la calidad de los documentos. En 2013, gracias a estos límites al número de palabras se redujeron la longitud de los documentos y los costos de producción conexos para la institución: en los primeros nueve meses de 2013, la longitud de los documentos de la Junta (que estaban sujetos a estos límites) se redujo en un 25 % en comparación con años anteriores. Se presentó a la Junta un examen de las medidas aplicadas en 2013, y esta aprobó una reducción adicional de los costos mediante la introducción de límites adicionales del número de palabras de los documentos de los órganos rectores y la aplicación del principio de adecuación a la finalidad prevista, conforme figura en el documento EB 2013/110/R.4. Se convino en que el principio de la paridad lingüística era fundamental y que la traducción y la interpretación no se reducirían, por lo que esta cuestión no debía volver a examinarse en 2015, salvo que los propios representantes en la Junta planteasen la cuestión o la dirección del FIDA lo considerase necesario debido a las repercusiones financieras.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	36. Integrar las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia del Fondo en el programa de cambio y reforma del FIDA, y reforzar de la manera correspondiente los indicadores utilizados para medir el desempeño en cuanto a la eficiencia, incluidos los índices de eficiencia del FIDA.	<b>General:</b> OPV  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del FIDA	2013	- RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	El FIDA respondió a la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE) con la elaboración de un plan de acción consolidado que se presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013 (documento EB 2013/109/R.12). El plan de acción tiene por objeto abordar tanto los compromisos contraídos durante la Consulta sobre la FIDA9 como las recomendaciones formuladas en la CLEE. Gracias a una serie de medidas complementarias a las recomendaciones de la CLEE se dará continuidad al programa de cambio y reforma del FIDA en curso, que fue acordado durante la FIDA9, y se reforzará todavía más. El estado de aplicación del plan de acción será supervisado por medio del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), y se informará de los resultados obtenidos al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva por conducto del RIDE.
	37. Racionalizar los procesos y el flujo de trabajo del Fondo mediante la adopción de tecnologías de información y comunicación mejoradas.	<b>General:</b> CSD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del FIDA	2013	- RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) está prestando apoyo a una serie de iniciativas encaminadas a racionalizar los procesos de PeopleSoft. Se han llevado a cabo la fase 1 (simulación de sueldos) del módulo electrónico para la solicitud de medidas administrativas (e-RPA) y la fase 2 (automatización de solicitudes de miembros del personal). La fase 3 para automatizar las solicitudes de medidas administrativas de las oficinas centrales está en fase de desarrollo. La automatización de los módulos de viajes y gastos de PeopleSoft con la agencia de viajes del FIDA, CWT, y la automatización de los informes de gastos se pusieron en marcha con éxito; asimismo, se está desarrollando una mayor integración de las autorizaciones de seguridad con el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS). Se han conseguido eficiencias en el módulo de cuentas pendientes de pago mediante la creación automática de comprobantes y pagos, y se está diseñando la racionalización de los fondos suplementarios. Está en proceso de desarrollo la racionalización y descentralización de las licitaciones de bajo valor. En cuanto a la reforma de los recursos humanos, se está mejorando el módulo de gestión electrónica del desempeño para que pueda aplicarse la remuneración con arreglo a la actuación profesional; además, el módulo de solicitud de servicios de consultores (e-RCS) se está perfeccionando para registrar el desempeño de los consultores. Asimismo, se está desarrollando un nuevo sistema de administración de ausencias para sustituir el antiguo sistema de gestión de licencias (LMS).

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	38. Evaluar el valor agregado de los procesos operativos así como la posibilidad de adoptar otras modalidades de ejecución que resulten más rentables, por ejemplo mediante iniciativas de prestación conjunta de servicios con los otros organismos con sede en Roma.	<b>General:</b> CSD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del CSD y el FOD	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RIDE de 2013</li> <li>- Revisión a mitad de período de la FIDA9</li> </ul>	<b>Amarillo</b>	<p>La política de viajes del FIDA y los procedimientos conexos se han revisado y se han aplicado recomendaciones para mejorar la eficiencia. Entre ellas cabe mencionar la utilización de una única contraseña de conexión a los sistemas que permite a los usuarios entrar en el módulo de viajes de la institución y navegar por los sistemas de reserva. Además, la política y los procedimientos relacionados con los viajes, así como los contratos con la agencia de viajes, son objeto constatación de examen en estrecha cooperación con los otros organismos con sede en Roma y los miembros de la Red interinstitucional de viajes.</p> <p>Los organismos con sede en Roma convocaron una licitación conjunta para las tarjetas de combustible. La aplicación del sistema de tarjetas de combustible ha comenzado y va a generar una mayor eficiencia administrativa al reducir la necesidad de procesar manualmente los cupones de combustible. Además, el uso de tarjetas de combustible reducirá el riesgo de que se haga un uso indebido de los privilegios concedidos a los miembros del personal del FIDA.</p> <p>La subdelegación de facultades a los directores de división para llevar a cabo licitaciones de bajo valor, por un monto máximo de EUR 10 000, así como la racionalización adicional de las directrices institucionales en materia de adquisiciones y contrataciones mejorará la eficiencia administrativa al eliminar diversas fases de las transacciones en relación con las adquisiciones de bajo valor y bajo riesgo. En el segundo trimestre de 2013 se realizó un examen exhaustivo del proceso operativo de las funciones de gestión de registros, archivos y biblioteca. Se ha elaborado un plan de acción para responder a las recomendaciones principales.</p> <p>Sobre la base del éxito conseguido por el equipo de adquisición y contratación conjuntas de los organismos con sede en Roma, el FIDA está examinando la posibilidad de establecer un comité conjunto de examen de contratos para licitaciones conjuntas, así como de armonizar los términos y las condiciones generales de los contratos de adquisición para reducir el tiempo que media entre la licitación y la adjudicación.</p>
	39. Informar a los órganos rectores acerca de los progresos en la consecución de los objetivos de eficiencia previstos para el período de la FIDA9, incluidos los ahorros, a través del RIDE, que se elabora cada año.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Director del SPD	A partir de 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> <li>- Revisión a mitad de período de la FIDA9</li> </ul>	<b>Verde</b>	Los datos sobre los indicadores del MMR se incluyeron en el RIDE de 2013.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
Reforma de los recursos humanos	40. Consolidar y profundizar las reformas ultimadas durante el período de la FIDA8.	<b>General:</b> CSD  <b>Aplicación:</b> Director de la HRD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se han cumplido los principales compromisos de reforma asumidos en el ámbito de la FIDA8, entre ellos: la auditoría de las funciones y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la actualización del reglamento y los procedimientos del personal, el fortalecimiento de la plataforma de recursos humanos para las oficinas en los países, la revisión del sistema de evaluación de la actuación profesional, la orientación del programa de aprendizaje y desarrollo a las necesidades estratégicas, la creación de la Oficina de Ética, una mayor rotación del personal, la automatización de los procesos de recursos humanos y la mejora de la comunicación con el personal. No obstante, esta labor sigue en curso en las esferas siguientes: a) el fortalecimiento y la profundización de las reformas como parte del proceso constante de mejora, y b) la plena consolidación de esas reformas en las operaciones diarias del FIDA. Otro aspecto esencial de este compromiso será la labor que se lleve a cabo en relación con los resultados de la encuesta general del personal.
	41. Dotar al FIDA de instrumentos y recursos para promover la competencia en cuestiones de género y la igualdad de género en sus políticas de gestión de recursos humanos, así como el equilibrio de género y la distribución geográfica equitativa en su dotación de personal.	<b>General:</b> CSD  <b>Aplicación:</b> Director de la HRD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	<p>Se han presentado y se siguen desarrollando oportunidades de capacitación, tanto en la Sede como sobre el terreno, en coordinación con el Grupo temático sobre género, para promover una mayor conciencia acerca de las funciones y relaciones que las cuestiones de género desempeñan para conseguir que el desarrollo rural tenga éxito, y fomentar el reconocimiento y la apreciación de las cuestiones de género y las prácticas óptimas en el lugar de trabajo.</p> <p>Se impartió un curso piloto sobre el liderazgo de la mujer con muy buenos resultados, en el que participó el Asesor Superior en Temas de Género del FIDA. Los participantes estuvieron de acuerdo en crear una red de mujeres líderes y trabajar juntos para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. La División de Recursos Humanos (HRD) revisará la experiencia piloto y la reproducirá.</p> <p>Los requisitos de mantener un equilibrio de género y una distribución geográfica equitativa se están incorporando en todos los aspectos de la revisión de la política de recursos humanos.</p> <p>Se está elaborando el marco revisado de competencias, en estrecha consulta con el Grupo temático sobre género, y en este se incluyen los principios de igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Concretamente, se está revisando el proceso de selección de personal.</p>



Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	42. Al tiempo que se mantiene la alineación con el régimen común de las Naciones Unidas, seguir explorando la posibilidad de instaurar un sistema flexible de remuneración y prestaciones en el FIDA a fin de asegurar, como medio de alcanzar los objetivos de eficiencia institucional, que se establezcan niveles adecuados de remuneración y sistemas de recompensa basados en el desempeño para todo el personal del FIDA. Ello comprendería varias iniciativas, entre otras cosas, participar activamente en el Comité de Estudio de los Sueldos Locales en Roma (2011-2012) de la CAPI en relación con los sueldos del personal de la categoría de servicios generales, exhortar a la CAPI a asegurar unos niveles adecuados de remuneración a nivel de cuadro orgánico y ensayar, en colaboración con la CAPI, un modelo de remuneración en función del desempeño.	<b>General:</b> CSD  <b>Aplicación:</b> Director de la HRD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Se ha completado la encuesta sobre los sueldos locales del personal del cuadro de servicios generales, y se han aplicado sus resultados. La escala de sueldos del personal de servicios generales se redujo en un 9,2 % para el personal de nueva contratación, y los sueldos del personal de servicios generales de la escala anterior se han congelado hasta que se equiparen con los de la nueva escala.  Se ha implantado el modelo de remuneración con arreglo al desempeño, que está en espera de la aprobación presupuestaria.  En 2013 la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) emprendió una importante revisión interinstitucional del régimen común de remuneración de las Naciones Unidas. El FIDA participará activamente en esta labor y estará representado en el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y la red de recursos humanos.
<b>3. Fortalecimiento de la capacidad y la gestión financieras del FIDA</b>						
Modelo financiero del FIDA	43. Poner en práctica, a partir del 1 de enero de 2013, un modelo financiero mejorado basado en un principio de flujo de efectivo sostenible. Con esta finalidad se potenciará la capacidad de la División de Servicios de Tesorería y se realizará un examen del modelo financiero vigente para aumentar su flexibilidad, solidez y alineación con los modelos de previsión financiera utilizados por otras instituciones financieras internacionales.	<b>General:</b> FOD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del FOD	2013	- Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva de abril de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Verde</b>	Se ha desarrollado el modelo basado en el principio de flujo de efectivo sostenible. El modelo ha sido objeto de una auditoría (por auditores externos) y los procedimientos conexos se han documentado.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	44. Presentar una propuesta a la Junta Ejecutiva sobre el ejercicio futuro de la facultad para contraer compromisos anticipados, una vez que se haya aplicado cabalmente el principio de flujo de efectivo sostenible. Hasta entonces, el ejercicio y la aprobación de la facultad para contraer compromisos anticipados, así como la presentación de informes al respecto, no sufrirán cambios.	<b>General:</b> FOD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del FOD	2013	- Presentación de la propuesta al Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva en 2013	Verde	La Junta Ejecutiva aprobó en abril de 2013 la metodología para contraer compromisos anticipados sobre la base del principio de flujo de efectivo sostenible.
	45. Presentar una propuesta a la Junta Ejecutiva sobre cómo se gestionará, a partir de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA, la responsabilidad de la compensación por la carga del principal que deje de recibirse a raíz de la adopción del marco de sostenibilidad de la deuda.	<b>General:</b> FOD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del FOD	2013	- Presentación de la propuesta al Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva en 2013	Verde	En diciembre de 2013 se presentó una propuesta a la Junta que se examinará durante la Consulta sobre la FIDA10.
Movilización de recursos internos	46. Aumentar los recursos internos disponibles para apoyar el programa de préstamos y donaciones del FIDA durante el período de la FIDA9 de conformidad con la decisión adoptada en el 104º período de sesiones de la Junta Ejecutiva de efectuar un examen exhaustivo de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos del FIDA en 2012, y de alinear en la mayor medida posible las condiciones crediticias del FIDA con las de la Asociación Internacional de Fomento y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, teniendo en cuenta la especificidad del FIDA según se indica en el Convenio Constitutivo del FIDA.	<b>General:</b> FOD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del FOD y la LEG	A partir de 2013	- Propuesta presentada a la Junta Ejecutiva en 2012	Verde	Se efectuó un examen exhaustivo y el documento resultante fue ratificado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2012 y aprobado por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2013.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	47. Acrecentar los recursos internos del FIDA solicitando el pago de los atrasos, tanto en el reembolso de los préstamos como en el abono de las contribuciones, y estudiando la posibilidad de recurrir al pago anticipado de los préstamos con los Estados miembros prestatarios que estén interesados.	<b>General:</b> FOD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la PRM y la LEG	En curso	- Se presentará al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva, según proceda	<b>Amarillo</b>	Se ha estudiado con una serie de prestatarios la posibilidad de aplicar el pago anticipado de los préstamos, pero no se ha seguido adelante con esta idea, en gran medida, porque no sería especialmente ventajoso para los recursos internos. Se realiza un seguimiento puntual de los atrasos en el reembolso de los préstamos y el abono de las contribuciones. En los últimos años se ha registrado un nivel mínimo de atrasos pendientes en relación con los reflujo totales, debido en parte a una reprogramación activa de la deuda con tres prestatarios.
Nuevos donantes soberanos y otras opciones de modalidades de financiación	48. Lograr que Estados o agrupaciones de Estados no miembros del FIDA hagan contribuciones al Fondo o ingresen en él.	<b>General:</b> Personal directivo de la PRM y la LEG  <b>Aplicación:</b> Director de la PRM	En curso	- Se presentará una propuesta al Consejo de Gobernadores y a la Junta Ejecutiva, según proceda	<b>Verde</b>	Tres países ingresaron en el FIDA en 2013: Vanuatu, Tuvalu y Nauru. La Federación de Rusia está en proceso de ingresar en el FIDA. En cuanto a la readhesión de Australia, el FIDA está pendiente de la decisión del nuevo Gobierno. Nueva Zelanda volvió a participar en el FIDA con una promesa de contribución a la FIDA9. Además, otros países han entablado contacto con el FIDA o el Fondo ha iniciado contactos con ellos: Belarús, Eslovaquia, Montenegro, Singapur y Ucrania.
	49. Estudiar la posibilidad de obtener financiación de otras fuentes que se deberán presentar a la Junta Ejecutiva, a condición de que los acuerdos conexos no acarreen consecuencias para la gobernanza del Fondo.	<b>General:</b> FOD, PRM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la PRM y la LEG	En curso	- Se presentará a la Junta Ejecutiva, según proceda	<b>Verde</b>	Se ha llevado a cabo una extensa labor en el marco de la Iniciativa de movilización de recursos adicionales en lo que se refiere a entablar contactos con posibles fuentes, coordinar con otros organismos que comparten objetivos similares y conceptualizar las modalidades viables. Están en marcha negociaciones y estudios en este sentido. Se presentará un documento con propuestas concretas a la Consulta sobre la FIDA10.
<b>4. Mejora del sistema de gestión y resultados del FIDA</b>						
Evaluación del impacto	50. Aumentar el nivel de cumplimiento del requisito de que los proyectos cuenten con un estudio de referencia antes de que finalice el primer año de ejecución.	<b>General:</b> PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo del PMD y la SSD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	<b>Amarillo</b>	Alrededor de 150 de un total de 260 proyectos en curso han llevado a cabo estudios de referencia, y el FIDA está en vías de alcanzar la meta fijada a ese respecto (40 % de todos los proyectos), así como la relativa a la presentación de estudios de terminación (95 % de los estudios de referencia). La principal dificultad es el presupuesto dedicado al diseño, que no es suficiente para respaldar la realización de estudios de referencia. Se han establecido los recursos internos necesarios en materia de SyE y evaluación del impacto, y se está impartiendo asesoramiento en estos temas a determinados proyectos que se hallan en distintas etapas del ciclo de ejecución.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	51. Tratar activamente de entablar asociaciones con instituciones especializadas en evaluación del impacto y movilizar recursos para desarrollar capacidad interna suficiente para llevar a cabo y gestionar la labor de evaluación del impacto.	<b>General:</b> SKM, PMD  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la SSD y el PMD	En curso	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Están en curso las siguientes asociaciones: 3IE, el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) y el grupo de armonización de SyE. Se están estableciendo nuevas asociaciones con: la Escuela de Londres de Higiene y Medicina Tropical, la Universidad y el Centro de Investigación de Wageningen, la Corporación Financiera Internacional (IFC)_Macro, el Centro para la Acción Global Eficaz (CEGA), Oxfam, BRAC, el Instituto de Estudios sobre el Desarrollo (IED), el Instituto Internacional de Análisis de Sistemas Aplicados (IIASA) y el Centro para la Evaluación de Políticas de Desarrollo (EdePo).
	52. Presentar un documento a la Junta Ejecutiva a título informativo sobre la metodología que el FIDA utilizará para llevar a cabo las evaluaciones del impacto y medir los nuevos indicadores del nivel de impacto introducidos en el MMR para 2013-2015.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Director de la SSD	Diciembre de 2012	- Documento presentado a la Junta Ejecutiva en 2012	Verde	Ya se ha realizado.
	53. Durante el período de la FIDA9, realizar unos 30 estudios del impacto, sintetizar los resultados y presentar informes al respecto. En tres a seis de ellos se utilizarán pruebas de control aleatorias y otras metodologías rigurosas similares, en función de las posibilidades de reparto de costos y del interés y la disponibilidad de instituciones especializadas en evaluaciones del impacto para prestar apoyo a esta actividad.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Director de la SSD	A partir de 2013	- Se presentará a la Junta Ejecutiva un informe sobre los efectos directos del FIDA a partir de 2014	Verde	Se realizó un análisis de inventario de las encuestas realizadas en el marco del RIMS para seleccionar los 24 proyectos que serán objeto de una evaluación <i>ex post</i> del impacto. Se seleccionaron seis proyectos que serán objeto de estudios aleatorizados comparativos. La evaluación de estos se realizará en el contexto de la ventanilla temática de innovación agrícola 3IE (respaldada con USD 10 millones por el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional [DFID] y la Fundación Bill and Melinda Gates). Estos proyectos se han hermanado con instituciones de investigación de renombre internacional (entre otras, el IFPRI, la Universidad y el Centro de Investigación de Wageningen, la Universidad de California), que se ocuparán de llevar a cabo los estudios de impacto. También se está prestando apoyo en el diseño de los estudios aleatorizados comparativos de proyectos relacionados con el ASAP.
Comunicación de los resultados	54. Revisar y consolidar los mecanismos de presentación de informes sobre los resultados a los órganos rectores, con miras a elaborar reseñas más sucintas que se centren en el impacto y los efectos directos conseguidos.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Director del SPD	Abril de 2013	- Propuesta presentada a la Junta Ejecutiva en abril de 2013	Verde	Este compromiso asumido en el ámbito de la FIDA9 se completó antes de tiempo. Las propuestas de la dirección para consolidar la presentación de los resultados a la Junta Ejecutiva se aprobó en el período de sesiones de la Junta de septiembre de 2012.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo	Presentación de información	Estado Tercer trimestre de 2013	Observaciones
	55. Informar anualmente a la Junta Ejecutiva y al Comité de Evaluación sobre los resultados conseguidos respecto de los indicadores y objetivos del marco de medición de los resultados (2013-2015), mediante el RIDE.	<b>General:</b> SKM  <b>Aplicación:</b> Personal directivo de la SPD y el PMD	A partir de 2013	- Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	En diciembre de 2013 se presentó el primer RIDE revisado a la Junta Ejecutiva.
	56. Informar anualmente a la Junta Ejecutiva, por conducto del Comité de Auditoría, sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA.	<b>General:</b> Vicepresidente  <b>Aplicación:</b> Promotores de la gestión del riesgo	Anual	- Se presentarán informes anuales al Comité de Auditoría - Se presentará a la Junta Ejecutiva un informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo en el FIDA	Verde	Tomando en consideración que la Junta Ejecutiva aprobó (en septiembre de 2012) la propuesta de la dirección de consolidar la presentación de resultados a la Junta Ejecutiva (véase el compromiso número 54), el Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo dejará de elaborarse.

## Calificaciones generales del FIDA presentadas en el informe de la MOPAN

Los dos gráficos siguientes muestran las calificaciones relativas a los indicadores básicos de resultados (KPI, por sus siglas en inglés) que la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN) ha utilizado para evaluar al FIDA en 2013. El primer gráfico muestra las calificaciones de 21 indicadores diseñados para medir la eficacia institucional (prácticas y sistemas), y el segundo gráfico muestra las calificaciones relativas a los tres indicadores diseñados para evaluar el sistema de medición de los resultados de desarrollo del FIDA y de presentación de información al respecto, y la pertinencia para los interesados directos.

Gráfico 1

### Eficiencia institucional – calificaciones generales

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA

	Personas encuestadas	Documentos examinados
KPI-1 Brindar orientaciones dirigidas a la obtención de resultados	4,55	6
KPI-2 Mandato y estrategia institucionales	5,29	6
KPI-3 Atención institucional a los resultados	N.D.	4
KPI-4 Atención a las prioridades temáticas	4,50	5
KPI-5 Atención de los países a los resultados	4,38	5

#### GESTIÓN OPERACIONAL

KPI-6 Decisiones sobre la asignación de recursos	4,54	5
KPI-7 Presupuestación basada en los resultados	4,48	4
KPI-8 Rendición de cuentas financiera	4,47	5
KPI-9 Utilización de información sobre el desempeño	4,41	5
KPI-10 Gestión de los recursos humanos	N.D.	5
KPI-11 Programación orientada al desempeño	4,05	5
KPI-12 Delegación de facultades	3,51	4

#### GESTIÓN DE LAS RELACIONES

KPI-13 Respaldo de los planes nacionales	4,51	4
KPI-14 Ajuste de los procedimientos	4,03	N.D.
KPI-15 Utilización de los sistemas de los países	4,13	4
KPI-16 Contribución al diálogo sobre políticas	4,17	N.D.
KPI-17 Armonización de procedimientos	4,09	4




#### GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

KPI-18 Evaluación de los resultados	4,79	5
KPI-19 Presentación de información sobre el desempeño	4,41	4
KPI-20 Difusión de las enseñanzas extraídas	4,12	4
KPI-21 Disponibilidad de documentos	N.D.	6

Leyenda	
Notable o superior	4,50-6,00
Suficiente	3,50-4,49
Insuficiente o inferior	1,00-3,49
Datos de examen del documento no disponibles	◇
No evaluado	N.D.

## Gráfico 2

**Pruebas de la contribución del FIDA a los resultados de desarrollo y pertinencia para los interesados directos – calificaciones generales**

Indicador básico de resultados (KPI)		Calificación de la evaluación
KPI A: Prueba de la medida en que se han logrado progresos en los resultados de toda la organización		Insuficiente
KPI B: Prueba de la medida en que se ha ayudado a alcanzar las prioridades y metas a nivel de los países, entre ellos el logro de los ODM		Insuficiente
KPI C: Pertinencia de los objetivos y el programa de trabajo para los interesados directos en los países		Suficiente

## **Informe relativo a la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**

1. Este anexo trata sobre las cuestiones de género en el FIDA y en él se presenta información sobre los progresos realizados en la aplicación de la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. La política resulta fundamental para el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) y los compromisos asumidos en el marco de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9). El objetivo general de la política es lograr un mayor impacto y reforzar la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo que reciben el apoyo del FIDA, aumentando el impacto del FIDA en materia de igualdad de género y fortaleciendo el empoderamiento de las mujeres en las zonas rurales pobres.

### **A. Resultados obtenidos en relación con los objetivos estratégicos**

2. En 2012, la representación de las mujeres entre las personas que recibían servicios en el marco de proyectos apoyados por el FIDA aumentó desde el punto de vista numérico (de 28 millones en 2011 a 37 millones en 2012) y actualmente las mujeres representan casi la mitad de todos los beneficiarios (el 49 %). En el cuadro 1 se hace una sinopsis de la asistencia prestada a los beneficiarios del FIDA por medio de actividades financiadas mediante préstamos. Las mujeres siguen siendo las que más se benefician de la formación en capacidad comercial y empresarial (son el 84 % de las personas capacitadas) y en servicios financieros rurales, donde representan más del 70 % de los ahorradores y prestatarios. También continúan predominando como participantes en la capacitación en temas de gestión comunitaria. Durante el último año, el número de mujeres que participaron en la capacitación sobre prácticas y tecnologías de producción agrícola y ganadera ha aumentado.



Cuadro 1  
**Número de personas que recibe servicios en el marco de proyectos financiados por el FIDA, desglosado por sexo**

<i>Efectos operacionales</i>		<i>Medidas de éxito y fuentes de verificación</i>			
<i>Indicador</i>		<i>Valor de referencia (2007-2008)</i>	<i>RIDE de 2011 (datos de 2010)</i>	<i>RIDE de 2012 (datos de 2011)</i>	<i>RIDE de 2013 (datos de 2012)</i>
<i>Personas que reciben servicios de proyectos financiados por el FIDA</i>	Personas que reciben servicios de proyectos financiados por el FIDA (en cifras)	29,2 millones	43,1 millones	59,1 millones	78,7 millones
	Proporción hombres:mujeres (porcentaje)	57:43	54:45	52:48	51:49
<i>Prácticas o tecnologías agrícolas</i>	Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción agrícola	1,7 millones	4,5 millones	4,8 millones	4,5 millones
	Proporción hombres:mujeres (porcentaje)	50:50	65:35	64:36	55:45
	Personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción ganadera	1,1 millones	1,2 millones	1,2 millones	2,6 millones
	Proporción hombres:mujeres (porcentaje)	35:65	44:56	55:45	56:44
<i>Servicios financieros rurales</i>	Prestatarios activos	4,4 millones	2,7 millones	4,3 millones	2,5 millones
	Proporción hombres:mujeres (porcentaje)	52:48	43:57	31:69	26:74
	Ahorradores voluntarios	5,4 millones	7,9 millones	5 millones	5,5 millones
	Proporción hombres:mujeres (porcentaje)	51:49	47:53	32:68	29:71
<i>Microempresas</i>	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	0,2 millones	0,7 millones	1,4 millones	1,5 millones
	Proporción hombres:mujeres (porcentaje)	53:47	39:61	25:75	16:84
<i>Políticas e instituciones</i>	Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria	0,7 millones	2,1 millones	3,2 millones	2,7 millones
	Proporción hombres:mujeres (porcentaje)	38:62	33:67	25:75	16:84

Fuente: RIMS.

3. A continuación se presentan ejemplos de la cartera actual del FIDA que contribuyen al logro de los tres objetivos estratégicos de la política de género —el empoderamiento económico, la representación y adopción de decisiones, y el equilibrio de la carga de trabajo y la distribución de los beneficios—, así como los dos temas transversales de la juventud y el cambio climático. Un proyecto puede contribuir a más de un objetivo, pero se presenta en el marco del objetivo que resalta su característica más innovadora.

### **Objetivo estratégico 1. Promover el empoderamiento económico de mujeres y hombres de las zonas rurales**

4. La prioridad principal de la mayoría de los préstamos del FIDA es promover el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas. Los proyectos que demuestran esas iniciativas se han agrupado en cuatro apartados temáticos.

#### **Acceso a servicios financieros**

5. En el Sudán, mediante el Programa de Ordenación de los Recursos en el Sudán Occidental, se formaron grupos de ahorro y crédito autosuficientes de carácter solidario en las comunidades rurales. Estos grupos han creado una sólida cultura del ahorro entre las mujeres rurales y, en 2012, ellas representaban el 93 % de los 11 700 miembros. Esta experiencia ha aumentado su confianza para emprender

nuevas actividades económicas y ha mejorado la condición de la mujer en la comunidad, ya que lo que se percibía como tiempo de "inactividad" ha sido reemplazado por actividades productivas.

6. El Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral, en El Salvador, pone a disposición servicios financieros para las poblaciones que suelen estar excluidas de ellos, centrándose en las mujeres, pero sin excluir a los hombres. Los grupos financieros diseñan su propio modelo de gestión de fondos, teniendo en cuenta consideraciones económicas y sociales. Entre las medidas de acción afirmativa encaminadas a eliminar las diferencias de género y mejorar la calidad de vida de las mujeres cabe destacar las siguientes: círculos de alfabetización; campañas de información sobre salud sexual dirigidas a mujeres, hombres y parejas, y cocinas de bajo consumo de combustible, que reducen el tiempo que las mujeres dedican a la recolección de leña. Se formó una red de mujeres que incluye a grupos financieros de mujeres y mantiene un diálogo con el Gobierno (sobre todo con los ayuntamientos) para solicitar y gestionar los servicios.

#### **Desarrollo de cadenas de valor y empresas**

7. En Madagascar, el Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales se ocupa de las cadenas de valor favorables a los pobres y que son de interés para los grupos vulnerables, especialmente las mujeres y las jóvenes que han abandonado la escuela. Las cadenas orientadas a las mujeres y las jóvenes abarcan la artesanía y la elaboración de fruta, mientras que las cadenas de valor de la cebolla, el maíz, los frijoles y la vainilla revisten interés tanto para las mujeres como para los hombres. Se han creado organizaciones de agricultoras y productoras a fin de facilitar el acceso de las mujeres a las inversiones productivas y la financiación, y se han mejorado sus competencias técnicas y productivas mediante servicios de desarrollo empresarial. Se ha potenciado el acceso a los mercados gracias a la creación de infraestructura de mercado gestionada por organizaciones de mujeres, con lo que se favorece la participación de las mujeres en las plataformas de diálogo relacionadas con cadenas de valor específicas y se garantiza su participación activa en los talleres de negociación comercial. Además, mediante el programa de donaciones para la promoción del liderazgo de la mujer, financiado por Noruega, se ha impulsado la aparición de nuevas mujeres líderes.
8. En Ghana, el Programa de Crecimiento Rural en el Norte consta de cuatro ventanillas de productos básicos destinadas a promover el establecimiento de cadenas de valor: cultivos industriales, cultivos a los que se dedican las mujeres, frutas y hortalizas, y recursos animales. La inclusión de una ventanilla centrada específicamente en los cultivos de las mujeres (para la manteca de karité) les ha permitido acceder a la tierra y otros recursos productivos. Las mujeres se organizan en grupos y reciben capacitación en actividades de promoción y acceso a los mercados. Han entablado un contacto directo con empresas internacionales, lo que les permite evitar varias secuencias de intermediarios. Sus ingresos se han triplicado gracias a esta intervención. Además, la participación de las mujeres ha aumentado en las demás ventanillas de productos básicos, especialmente en la de los cultivos industriales. En el marco del programa se ha abogado por la representación de las agentes de las cadenas de valor en los comités distritales de las cadenas de valor. También se ha colaborado con los jefes supremos regionales con miras a promover un cambio de comportamiento, gracias a lo cual se han obtenido resultados positivos en cuanto al acceso de la mujer a la tierra. Actualmente, dos tercios de los participantes del programa son mujeres.
9. En Armenia, mediante el Programa de Acceso de los Agricultores a los Mercados se proporciona financiación a las pequeñas y medianas empresas rurales que tienen potencial de crecimiento y se presta apoyo a las mujeres para ayudarlas a aumentar sus conocimientos, competencias y confianza. Mediante el programa

también se contribuye al Servicio de financiación rural, una unidad autónoma permanente creada por el Gobierno con objeto de canalizar el capital a las instituciones financieras y, de este modo, mejorar el acceso de la población rural pobre a los préstamos. Los préstamos se conceden a empresas familiares, y la mayor parte de los puestos de trabajo creados están ocupados por los miembros de las familias, en tanto que las mujeres actúan como fundadoras, empleadas y proveedoras de las empresas. Hasta ahora, más de 300 empresas han generado unos 2 000 puestos de trabajo a tiempo completo (el 35 % ocupados por mujeres).

### **Acceso a la tierra**

10. Si bien se han logrado avances considerables en África por lo que se refiere a reconocer la importancia de la seguridad de la tenencia de la tierra y los recursos naturales para las mujeres, el verdadero desafío ahora consiste en elaborar y aplicar políticas, enfoques y herramientas adecuados para asegurar estos derechos. En los estudios sobre los derechos a la tierra de las mujeres que se llevaron a cabo en Etiopía y Uganda y que contaron con el apoyo de los fondos suplementarios del Canadá, se destacó la necesidad de promover el empoderamiento de la mujer rural sin limitarse a la titulación de tierras o a acciones jurídicas individuales, a fin de que ellas puedan reivindicar, defender y consolidar sus derechos a la tierra y, luego, sacar más provecho de sus derechos garantizados para asegurar sus medios de vida. Se compartieron instrumentos, directrices y enfoques en una reunión de profesionales celebrada en Nairobi en mayo de 2013, que era una iniciativa de colaboración entre el FIDA, la Global Land Tool Network y la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra.
11. Entre los ejemplos a nivel de proyecto cabe citar el Proyecto de Ordenación Comunitaria de Cuencas Hidrográficas en Kirehe en Rwanda, gracias al cual se ha ayudado a los terratenientes a obtener 140 000 títulos de propiedad y, cuando procedía, estos títulos se registraron a nombre del marido y la mujer; el Programa de Desarrollo Rural Sostenible en Burkina Faso, mediante el cual se ha garantizado el acceso de las mujeres a las tierras productivas para la producción de arroz y la horticultura comercial, y el Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas en el Senegal, con el que se ha logrado realizar una distribución equitativa de la tierra para mujeres y jóvenes de ambos sexos, para que utilizaran las semillas suministradas por el proyecto.

### **Desarrollo de infraestructura**

12. En Bangladesh, mediante el Proyecto de Ordenación de Recursos Comunitarios en Sunamganj se han formado sociedades de contratación de mano de obra para el desarrollo de infraestructura, que han dado a las mujeres una oportunidad, a menudo única, de ganar ingresos en efectivo. Las mujeres, que representan el 40 % de los miembros de las sociedades de contratación de mano de obra, han comunicado que estas sociedades son una oportunidad importante para ellas a fin de mejorar su situación económica y social. Sus salarios, horas de trabajo y beneficios son iguales a los de sus colegas hombres. Muchas de ellas invierten sus ganancias en actividades generadoras de ingresos. Además, algunas de ellas se encargan de la elaboración de bloques para caminos, un trabajo que pueden llevar a cabo cerca de sus casas, con un horario de trabajo flexible, lo que les permite seguir dedicándose a la horticultura familiar, el cuidado de los hijos, etc. Las mujeres representan el 75 % de los miembros de los comités de seguimiento de la ejecución encargados de la supervisión de las obras de infraestructura, por lo que ha aumentado su influencia en el proceso de adopción de decisiones comunitarias. Los caminos también han facilitado los desplazamientos, volviéndolos más asequibles y seguros, lo que ha permitido a las mujeres viajar a las ciudades y los mercados cercanos para comprar bienes, y acudir al hospital o al médico y visitar a sus familiares. Además, el mantenimiento de caminos ha generado un empleo regular para las mujeres más pobres y desfavorecidas.

**Objetivo estratégico 2. Aumentar el poder de decisión y la representación de las mujeres de las zonas rurales**

13. Hay diversas iniciativas tendientes a que las mujeres y los hombres puedan tener igual voz e influencia en las instituciones y organizaciones rurales en una diversidad de contextos, desde las instituciones relacionadas con los proyectos a nivel comunitario y las organizaciones de agricultores y productores hasta los foros nacionales y las reuniones mundiales.
14. Mediante el Programa para promover el liderazgo de la mujer rural se desarrolló la capacidad de las líderes de base en Filipinas, Madagascar, Nepal y el Senegal. Este programa de tres años de duración, que cuenta con el apoyo de los fondos suplementarios del Gobierno de Noruega, demostró que existe una clara demanda por parte de las mujeres de base para que las organizaciones de agricultores consideren sus prioridades, y que es necesario adoptar un enfoque integral que tenga en cuenta las cooperativas informales y formadas exclusivamente por mujeres, las organizaciones formales y nacionales, las ramas femeninas así como la incorporación de la perspectiva de género en los servicios, y una composición con equilibrio de género. Además de potenciar las capacidades de las propias mujeres, se debe prestar apoyo a las instituciones para que cambien, ajusten la percepción de liderazgo y valoren la contribución de las mujeres. En muchos contextos, es importante trabajar con los hombres a fin de promover la comprensión y la aceptación (incluso la promoción) de la posible contribución de las mujeres, tanto en las organizaciones de agricultores como mediante la acción colectiva. Las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas del programa ya se han difundido a otras intervenciones; por ejemplo, la experiencia adquirida en las actividades realizadas en el Senegal, que se llevaron a cabo en colaboración con la Universidad de Mujeres del Consejo Nacional de Grupos Rurales, se ha compartido en Benin, Côte d'Ivoire, Guinea y Mauritania. El programa ha dado lugar a dos iniciativas de seguimiento financiadas mediante donaciones: la Promoción del liderazgo de la mujer en las organizaciones de agricultores y productores rurales en la región de Asia y el Pacífico y la Gestión de los conocimientos y el aprendizaje sobre el empoderamiento de género de los grupos de productores rurales en África Oriental y Meridional.
15. En Marruecos, el Proyecto de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas de la Provincia de El-Haouz ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de las mujeres de las zonas rurales facilitando su integración en la vida socioeconómica de la comunidad y su participación en el proceso de adopción de decisiones de las cooperativas y asociaciones locales. En el pasado, no estaba permitido a las mujeres hablar en público u ocuparse de los procesos administrativos, pero los enfoques innovadores y participativos del proyecto han contribuido a producir cambios favorables en la actitud y el comportamiento en relación con las mujeres y su función en las comunidades. Ahora las mujeres participan activamente en los procesos de adopción de decisiones y sus contribuciones son valoradas.
16. En el Senegal, mediante el Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas no solo se han desarrollado cadenas de valor, sino que también se han reforzado las funciones de las mujeres y los hombres en la gobernanza de las instituciones rurales. La presencia de las mujeres como presidentas de sus organizaciones ha aumentado significativamente, y actualmente las mujeres representan alrededor del 60 % de los dirigentes de las organizaciones asociadas con el proyecto; muchas de ellas han sido seleccionadas para ocupar otros cargos, como tesoreras o secretarías. Las mujeres también ocupan la mitad de los cargos de presidente de las asambleas de los foros interprofesionales, que reúnen a representantes de las organizaciones de productores, elaboradores y comerciantes.
17. El Programa de Desarrollo Participativo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas y de la Pesca Artesanal en Santo Tomé y Príncipe comenzó a ocuparse de la cadena de valor del café biológico en 2010. Después de dos años de ejecución del programa,

las mujeres representaban el 51 % de los beneficiarios de esta cadena de valor. Las mujeres también ocupan cargos prominentes en las instituciones responsables del funcionamiento de la industria del café. Se ha construido infraestructura para aligerar la carga de trabajo de las mujeres, a saber, instalaciones de elaboración, abastecimiento de agua potable con servicios de lavandería y cocinas mejoradas. La mayor parte de los puestos directivos de la nueva asociación de productoras están ocupados por mujeres que son miembros de las asociaciones de cacao de comercio justo y de cacao de calidad establecidas por el programa.

**Objetivo estratégico 3. Lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios**

18. Muchos de los proyectos financiados por el FIDA dan la oportunidad a las mujeres de acceder a una infraestructura básica, a servicios y a tecnologías de uso eficiente de la mano de obra a fin de aligerar la carga de las tareas y lograr un mayor equilibrio en la distribución del trabajo. Lograr aligerar la carga de las tareas es a menudo el factor fundamental para que las mujeres puedan tener una función activa en la ejecución de los proyectos.
19. En el marco del Programa de Apoyo a los Medios de Vida en los Distritos en Uganda se utiliza la metodología de asesoramiento a los hogares como mecanismo de inclusión social y promoción de la igualdad de género. Todos los miembros adultos de los hogares más pobres, es decir, jefe de familia, cónyuge e hijos adultos, reciben juntos asesoramiento, a diferencia de otros enfoques que tienden a centrarse en el jefe de familia. Esto ha permitido que toda la familia participe en los debates, la planificación, la elaboración de previsiones y el establecimiento de prioridades, con lo que se asegura que no solo los hombres y las mujeres, sino también los hijos adultos, intervengan e influyan en las decisiones de los hogares. La labor de previsión pone de manifiesto claramente la cuestión de la carga de las tareas y el modo en que el trabajo puede redistribuirse para asegurar que todos los miembros de la familia contribuyan al desarrollo. En el marco del programa también se alienta a las mujeres, los hombres y los hijos o sus representantes a obtener la inclusión en el certificado de registro de la propiedad, y este logro representa un importante cambio cultural. Se ha alentado a los hombres a asistir a clases de alfabetización de adultos mediante la ampliación del contenido de estos cursos con la inclusión de aspectos de planificación empresarial. Gracias a estas clases, se ha inspirado y empoderado a hombres y mujeres para que defiendan sus derechos y se hagan cargo de los asuntos económicos en sus hogares, y algunos grupos se han convertido en asociaciones de ahorro y crédito.
20. En Etiopía, el Programa de Desarrollo Participativo del Riego en Pequeña Escala se ha centrado deliberadamente en las mujeres cabezas de hogar a través de grupos exclusivamente de mujeres. Se ha prestado apoyo a la introducción de cocinas mejoradas a través de demostraciones y la capacitación de formadores en la construcción y el uso de cocinas. Los beneficios han sido triples: se ha reducido la carga de las mujeres de ir a recoger leña, se ha mejorado la eficiencia energética de la comunidad y se han creado oportunidades de generación de ingresos.
21. En el Perú, el Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur se ha centrado especialmente en desarrollar empresas de mujeres, ya que las mujeres son la base de los ahorros familiares y la gestión del dinero del hogar, y esto tiene consecuencias importantes para la educación y la nutrición de los niños. Además de una serie de actividades destinadas a facilitar la integración en el sistema financiero oficial y a apoyar la participación de las mujeres en las ferias, los viajes de estudio y los concursos de historias de vida, el proyecto ha empoderado a las mujeres para que participen en la dirección e influyan en la adopción de decisiones de las asociaciones y las organizaciones comunitarias rurales, y ha introducido un seguro de vida y de riesgos común para las parejas.

22. En el marco del Segundo Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, en Filipinas, se realizaron consultas comunitarias con mujeres y hombres por separado, con el fin de poder incorporar las necesidades, las opiniones y las preocupaciones específicas de las mujeres indígenas rurales en los planes de inversión participativa del proyecto en los *barangay* (distritos). Este fue un logro importante porque se trata de comunidades indígenas muy tradicionales, donde la participación de las mujeres suele estar bajo el dominio de los hombres. Hay pruebas de que la influencia de las mujeres ha propiciado el logro de efectos diferentes, por ejemplo, se ha invertido en el suministro de agua para usos domésticos (que era una prioridad de las mujeres) antes de rehabilitar un sistema de riego comunitario (prioridad de los hombres).
23. **Cambio climático.** Los proyectos que reciben el apoyo del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) del FIDA tienen especialmente en cuenta las diferencias de la vulnerabilidad de las mujeres y los hombres a las amenazas causadas por el clima, y también aprovechan la función de las mujeres como agentes de cambio a fin de fortalecer el impacto en la capacidad de resistencia de las comunidades y los ecosistemas. Entre las iniciativas que se han puesto en marcha figuran las siguientes: aumento de la base de activos de las mujeres y apoyo a la diversificación de los medios de vida como una estrategia importante para aumentar la capacidad de resistencia de las mujeres a las crisis externas, especialmente al cambio climático (Estado Plurinacional de Bolivia); promoción de la representación de las mujeres de las minorías étnicas en los comités y grupos clave relacionados con la gestión de los crecientes riesgos climáticos y de su influencia en el diálogo sobre políticas a largo plazo a nivel provincial o nacional ( Viet Nam), y atenuación de los efectos del cambio climático en las cargas de trabajo de las mujeres relacionadas con la recolección de leña mediante la introducción de nuevas fuentes de energía de biocombustibles, que reducen el tiempo en que las mujeres no son productivas, contrarrestan la deforestación y crean una fuente de energía más limpia y más segura (Malí).

## **B. Resultados obtenidos en relación con el plan de aplicación**

### **Programas y proyectos que reciben apoyo del FIDA en los países**

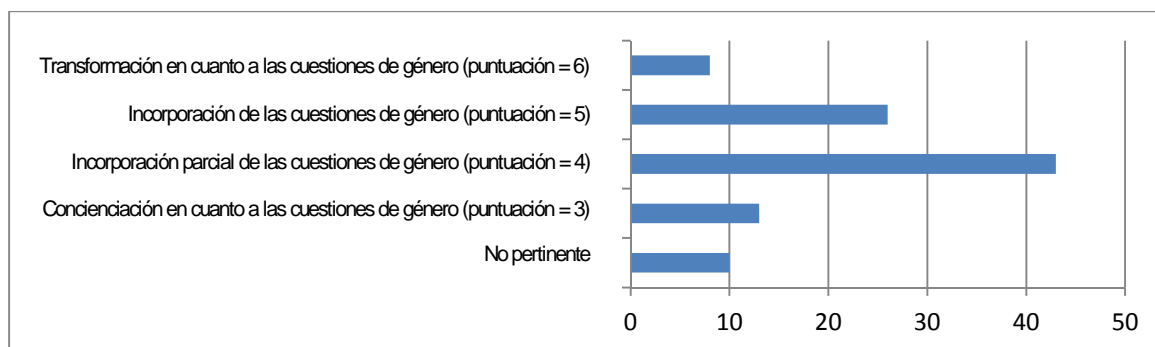
24. Los funcionarios especialistas en cuestiones de género de la Sede y que trabajan en el plano regional prestan sistemáticamente apoyo técnico durante el proceso de diseño y ejecución de los proyectos y los programas en los países a fin de reforzar las perspectivas relacionadas con la igualdad de género y la focalización en la pobreza, mediante la participación en las misiones, como miembros de los equipos de gestión de los programas en los países, y la aportación de contribuciones para los exámenes de documentos.
25. Entre las actividades destinadas a reforzar el diseño de los proyectos en 2012-2013 cabe citar las siguientes: el desarrollo de un sistema de marcadores de género para reflejar la madurez de un proyecto en las diferentes etapas del ciclo del proyecto desde una perspectiva de género; el fortalecimiento de la perspectiva de género del RIMS, en colaboración con la oficina central del Departamento de Administración de Programas (PMD) y el Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM), sobre la base de los elementos clave del índice de empoderamiento de la mujer en la agricultura; la aportación de contribuciones para los cursos de orientación inicial del personal y la capacitación directa en diseño, junto con capacitación en gestión de proyectos para el personal del Centro de Inversiones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); la elaboración del documento temático sobre ganadería de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA), que se centra en los instrumentos para el diseño de proyectos, con especial atención a las mujeres y los pastores, y el desarrollo de un curso de aprendizaje en línea sobre el análisis social para el desarrollo agrícola y rural en colaboración con el Centro de Inversiones de la FAO.

26. Se requiere que en todos los informes de diseño de los proyectos se describa el grupo objetivo y el contexto de género y que se esbocen estrategias destinadas a reforzar la orientación de la ayuda a los beneficiarios pobres y a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como parte integral del diseño de los proyectos.
27. A nivel institucional, se ha elaborado una metodología para analizar *ex ante* la atención que se presta a las cuestiones de género en el valor de la cartera de préstamos del FIDA. Se analizó cada componente o subcomponente de los préstamos aplicando una perspectiva de género para evaluar cómo se habían tenido en cuenta las cuestiones de género al formular las actividades y los mecanismos de ejecución de dichos componentes o subcomponentes. Se asignó una puntuación a fin de reflejar la medida en que estas cuestiones se habían tomado en consideración. En el gráfico 1 se presentan los resultados relativos a 35 préstamos —por valor de USD 825 millones— que fueron aprobados por la Junta Ejecutiva entre septiembre de 2012 y abril de 2013 (que coincide con el período examinado en el RIDE). Ellos muestran que el contenido de más del 77 % del valor de los préstamos ha sido calificado de “moderadamente satisfactorio como mínimo” con respecto al género.

Gráfico 1

**Distribución del valor total de los préstamos aprobados entre septiembre de 2012 y abril de 2013 por puntuación respecto de la atención a las cuestiones de género**

(porcentaje)



28. En general, se puede afirmar que en el 26 % del valor total de los préstamos se incorporan las cuestiones de género, es decir, el compromiso con la igualdad de género está plenamente integrado en las actividades de los componentes y se refleja en la asignación de recursos financieros y humanos, así como en las medidas y procedimientos operacionales. Otro 8 % del presupuesto puede describirse como intervenciones transformadoras con respecto a las cuestiones de género, con actividades que no se limitan a tratar los síntomas de la desigualdad de género, sino que hacen frente a las normas sociales subyacentes, las actitudes, los comportamientos y los sistemas sociales.
29. La mayor parte del valor de los préstamos (el 43 %) puede describirse como actividades que incorporan en parte las cuestiones de género, por medio de las cuales las consideraciones de género han sido incorporadas en algunos aspectos del diseño de los componentes, pero se les destina una limitada asignación de recursos. Otro 13 % contribuye de una manera más limitada a la igualdad de género (con conciencia de género). Se considera que las cuestiones de género no son pertinentes para el 10 % del valor de los préstamos en la fase de diseño, como en los casos de intervenciones relacionadas con la meteorología y los sistemas hidrométricos o la certificación de semillas.

### **Mejora de las calificaciones de género para el diseño de préstamos y donaciones**

30. Antes de someter a la aprobación de la Junta Ejecutiva un proyecto, se lleva a cabo un examen independiente de garantía de calidad. La incorporación de las cuestiones de género en el diseño de los proyectos ha mejorado de manera sistemática desde 2008 (véase el cuadro 2). Por lo que respecta a los proyectos diseñados en 2012-2013, el 96 % de ellos se consideró "moderadamente satisfactorio como mínimo" en cuanto a la forma en que las cuestiones de género se trataron e incorporaron en el diseño.

Cuadro 2

#### **Porcentaje de proyectos con una calificación de "4 como mínimo" en la fase de diseño, por lo que respecta a las cuestiones de género**

<i>Indicador</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Igualdad de género y población objetivo	82	85	92	95	94	96

Fuente: Dependencia de Donaciones y Garantía de la Calidad.

31. Se aprobaron un total de 46 donaciones entre julio de 2012 y junio de 2013. Cinco de ellas se centraban decididamente en las cuestiones de género y otras 31 tenían una dimensión relativa a las cuestiones de género, mientras que solo en 10 de ellas no se hacía ninguna referencia al género. Las cinco donaciones centradas decididamente en el género fueron las siguientes: el establecimiento de un fondo competitivo de donaciones para permitir que las empresarias mejoraran y ampliaran sus empresas rurales (División de América Latina y el Caribe [LAC]); la colaboración con la Fundación Aga Khan para establecer pequeñas empresas dirigidas por mujeres que sean sostenibles e independientes y se orienten a la exportación en el ámbito de la elaboración de cachemir, angora y lana en el Afganistán, Kirguistán y Tayikistán (PTA); la promoción del acceso seguro a la tierra de mujeres y hombres pobres con la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (PTA); la cofinanciación de un programa de investigación cooperativa de dos años de duración con el Banco Mundial y la FAO para comprender los factores determinantes de la utilización de insumos y/o la asignación de los recursos de los hogares que pueden ser la base de las diferencias de género en la productividad agrícola en el África subsahariana (División de África Occidental y Central [WCA]), y la prestación de apoyo a los participantes de los proyectos respaldados por el FIDA en las regiones montañosas para que asistieran a la conferencia sobre género y desarrollo sostenible de las montañas (Bhután+10) (PTA/División de Asia y el Pacífico [APR]).

### **Aumento de las aportaciones del FIDA sobre cuestiones de género en foros internacionales y publicaciones**

32. La primera reunión mundial del Foro de los Pueblos Indígenas se celebró en la Sede del FIDA los días 11 y 12 de febrero de 2013. Hubo 34 participantes (de los cuales algo más de la mitad eran mujeres) en representación de 27 países de las regiones de Asia y el Pacífico, África y América Latina y el Caribe. Las cuestiones de género fueron un hilo conductor de los tres talleres regionales que se celebraron como parte de los preparativos para el foro. Durante el foro, la dimensión relativa a las cuestiones de género se enriqueció con los tres testimonios de las diferentes regiones en la reunión sobre el fomento de las oportunidades para las mujeres indígenas como agentes fundamentales para el bienestar de los pueblos indígenas. El compromiso de abordar las cuestiones de género quedó recogido también en la síntesis de las deliberaciones, que incluyó la recomendación específica para el FIDA de "idear medidas de acción afirmativa dirigidas a los pueblos indígenas y, en particular, a las mujeres y los jóvenes indígenas".



### **Inclusión en documentos de política y productos de conocimiento claves del FIDA de referencias a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**

33. Periódicamente, el FIDA da relevancia a los aspectos relacionados con el género del desarrollo rural mediante la publicación de relatos desde el terreno en el portal de la pobreza rural y el sitio web del FIDA, artículos en el blog de información social y en el servicio diario de recortes de prensa del FIDA y resúmenes de publicaciones distribuidos por los servicios de bibliotecas, así como iniciativas en torno a actividades importantes dirigidas por la División de Comunicaciones (COM). Durante el año, varios de los boletines regionales del FIDA están orientados específicamente a las cuestiones de género, por ejemplo, las asociaciones de ahorro y crédito de mujeres rurales en Etiopía; la inversión en las mujeres rurales mediante el desarrollo inteligente en América Latina y el Caribe, y la importancia de romper el ciclo de la violencia contra las mujeres en Honduras. Muchos vídeos del FIDA también dan una gran importancia a las cuestiones de género.

### **Aumento de la atención prestada a las cuestiones de género en el diálogo sobre políticas y actividades de ampliación de escala**

34. La ampliación de escala, una prioridad para el FIDA en los últimos años, ha cobrado nuevo impulso con el compromiso asumido en la FIDA9 de sacar a 80 millones de personas de la pobreza para 2015. Sin embargo, hay preocupación por garantizar que la ampliación de escala no debilite la asistencia que los proyectos apoyados por el FIDA —especialmente el desarrollo de cadenas de valor— prestan a la población rural pobre y, sobre todo, a las mujeres. Esta preocupación se señaló en el documento del Brookings Institute titulado "Scaling up programs for the rural poor: IFAD's experience, lessons and prospects" (2013). La dependencia de género analizó esta cuestión extrayendo enseñanzas de cinco experiencias positivas del FIDA de focalización y ampliación de escala de las cuestiones de género e identificando maneras de ayudar al FIDA a retener y fortalecer su focalización en la pobreza y el género en el programa de ampliación de escala.

### **Aumento de las iniciativas conjuntas en actividades relacionadas con el género con otros organismos de desarrollo**

35. Los tres organismos con sede en Roma (la FAO, el FIDA y el Programa Mundial de Alimentos [PMA]) y ONU Mujeres han elaborado un programa conjunto de cinco años de duración para agilizar los avances en pro del empoderamiento económico de la mujer rural, que se llevará a cabo en siete países: Etiopía, Guatemala, Kirguistán, Liberia, Nepal, el Níger y Rwanda. Con el apoyo de los cuatro organismos, el programa se puso en marcha en Nueva York en septiembre de 2012 y en Roma en octubre de 2012.
36. En Kenya, los tres organismos con sede en Roma han ejecutado conjuntamente el proyecto Una voz contra la desigualdad de género: abordar la desigualdad de género en las actividades de reducción del riesgo de desastres y creación de capacidad de resistencia en las tierras áridas y semiáridas de Kenya. En el marco del proyecto se han proporcionado insumos agrícolas (principalmente semillas), tanques de agua, equipos de riego por goteo y pollos locales; se ha impartido capacitación a grupos de mujeres y particulares en producción avícola, y se han concebido instrumentos para la investigación a nivel comunitario.

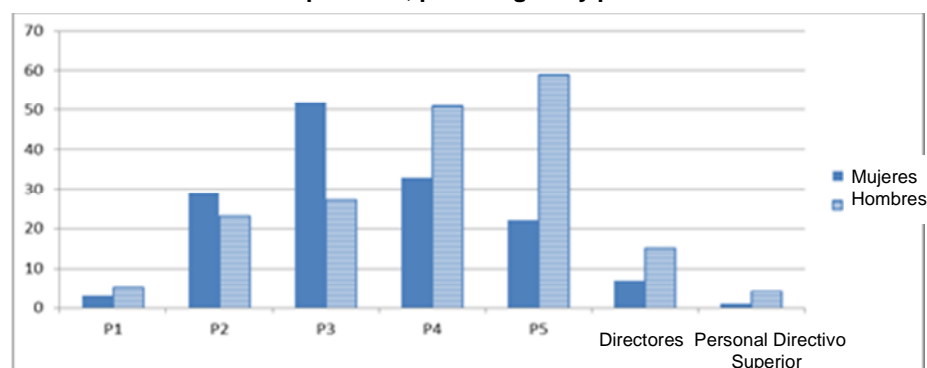
### **Equilibrio de género y diversidad en el FIDA**

37. Con la colaboración de la División de Recursos Humanos (HRD), las actividades en esta esfera han cobrado impulso durante 2012-2013. Gracias a la financiación suplementaria de Finlandia, está por ultimarse la elaboración de un curso de aprendizaje en línea sobre género y diversidad. Este curso abarcará los tres módulos siguientes: la importancia de la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo; el enfoque del FIDA para promover las cuestiones de género y la

diversidad en el lugar de trabajo por medio de sus políticas y cultura organizativa, y la garantía de un entorno de trabajo positivo y constructivo. El Presidente ha ratificado esta iniciativa, que será obligatoria para todo el personal y los consultores.

38. Al 1 de agosto de 2013, la plantilla del FIDA era de 586 personas,<sup>35</sup> a saber, 331 miembros del cuadro orgánico y 255 miembros del cuadro de servicios generales. Las mujeres representaban el 81 % del personal de servicios generales en 2013; el 60 % del personal de categorías P-1 a P3; el 39 % del personal de categoría P-4; el 27 % del personal de categoría P-5; el 32% de los directores, y el 20 % del personal directivo superior (véase el gráfico 2 y el cuadro 4). En conjunto, las mujeres representan el 28 % del personal de categoría P-5 o categorías superiores. La distribución es similar en relación con el personal del FIDA sobre el terreno remunerado a través de otros organismos de las Naciones Unidas: las mujeres representan el 71 % del personal de servicios generales y el 23 % de los oficiales profesionales nacionales. En cuanto a los objetivos del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONUSWAP, por sus siglas en inglés), el FIDA supera el objetivo relativo a la igualdad de género por lo que respecta al personal de servicios generales (un 81 %) y ha logrado pequeñas mejoras respecto de la categoría P-4 y categorías superiores (33 %). La proporción de la fuerza de trabajo de los países de las Listas B y C se mantiene estable en el 40 % en 2013.

Gráfico 2

**Número de miembros del personal, por categoría y por sexo**

Datos relativos al personal de servicios generales: 207 mujeres; 48 hombres.

Cuadro 4

**Composición de la plantilla**

Indicador	2011	2012	2013	Objetivo
Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	28	30	29	35 (MMR para 2015)
Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-4 y categorías superiores	31	30	33	50* (ONU-SWAP)
Porcentaje de mujeres en puestos de servicios generales	81	81	81	50* (ONU-SWAP)
Porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados miembros de las Listas B y C	40	39	40	Objeto de seguimiento

\* Indicadores de la evaluación de los resultados del ONU-SWAP.

<sup>35</sup> Los datos se refieren al FIDA y a las entidades acogidas por él (el Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación, la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y el Equipo de tareas de alto nivel del Secretario General sobre la crisis mundial de la seguridad alimentaria).

**Aumento de los recursos humanos y financieros del presupuesto básico del FIDA invertidos para apoyar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**

39. En la Sede del FIDA se ha mantenido una dotación de personal especializado en género durante el período 2012-2013 compuesta por dos miembros del personal del cuadro orgánico (de categoría P-5 y P-4) y un miembro del personal de servicios generales. Dos divisiones continúan destacando sobre el terreno a coordinadores regionales de género a tiempo completo (la WCA en Dakar y la ESA en Nairobi) y su presencia ha fortalecido la capacidad de incorporar las cuestiones de género en toda la cartera, proporcionar conocimientos especializados sobre género en las misiones de diseño y apoyo a la ejecución, y reforzar la orientación de género en sus carteras regionales.
40. Se ha avanzado en el fortalecimiento de la estructura del FIDA en relación con las cuestiones de género, con la definición de las atribuciones de los coordinadores de las cuestiones de género de las divisiones y la introducción de suplentes. Actualmente, estos coordinadores y suplentes para las divisiones regionales en la Sede son nueve miembros del personal de categoría P-5, un miembro del personal de categoría P-3 y un miembro de categoría G-6; siete son mujeres y cuatro son hombres. En estos momentos, se está planificando la red de coordinadores de las cuestiones de género en las oficinas en los países, los programas y los proyectos.
41. Durante la preparación del presupuesto administrativo del FIDA para 2014, la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo ajustó el sistema de presupuestación para crear nuevos atributos que permitan registrar las actividades *ex ante* de apoyo y relacionadas con las cuestiones de género. Los resultados de esta iniciativa piloto indican que alrededor del 6 % de los costos totales de personal se dedica a actividades directamente relacionadas con las cuestiones de género. Los resultados por división se repartieron en tres grupos: más del 10 % (Oficina de Ética y PTA); alrededor del 10 % (divisiones regionales, COM y SDD), y el 5 % o menos (las demás divisiones). Dado que esta metodología se adoptó con carácter experimental solo este año, a principios del próximo año se emprenderá un análisis más riguroso para registrar mejor los datos sobre la atención que se presta a las cuestiones de género en todos los costos.
42. En espera de que se vuelva a diseñar la estructura del FIDA en relación con las cuestiones de género, el grupo temático sobre género sigue siendo un recurso importante que se suma a las actividades del personal dedicado a cuestiones de género y los coordinadores de las cuestiones de género. Su integración con más de 69 miembros del personal (74 % de ellos, mujeres), procedentes de 23 divisiones, refleja el interés generalizado en los temas de género en el FIDA.

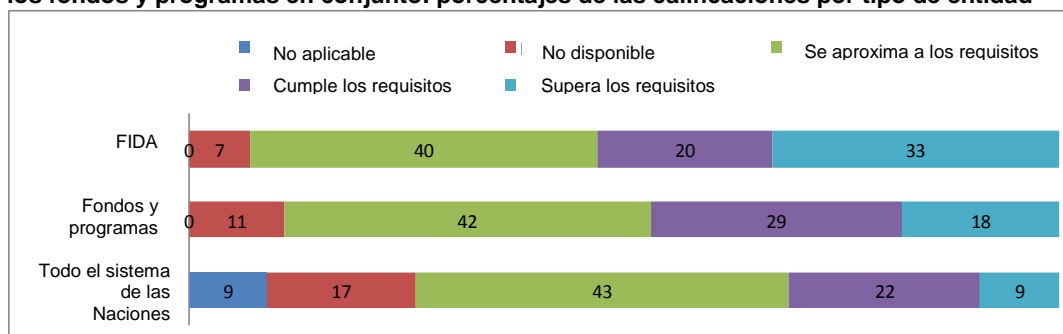
**Mejora de la calificación en el examen anual de los resultados del FIDA acerca de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**

43. El ONU-SWAP brinda un panorama general de la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer para el sistema de las Naciones Unidas, y permitirá seguir los progresos realizados con respecto al conjunto de 15 indicadores de resultados del sistema común que conforman el núcleo del marco de rendición de cuentas del ONU-SWAP. Según la primera ronda de presentación de informes en febrero de 2013, los resultados generales del FIDA fueron mejores que los del sistema global de las Naciones Unidas y también fueron ligeramente mejores que los resultados de los organismos de las Naciones Unidas

agrupados en la categoría "Fondos y programas"<sup>36</sup> (véase el gráfico 3). ONU Mujeres observó que los resultados del FIDA para el primer año de presentación de informes del ONU-SWAP eran espectaculares y confirmaban que el Fondo estaba a la vanguardia en muchas esferas relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, especialmente las siguientes: el examen de los programas; las políticas relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; la gestión de los resultados; el seguimiento y la presentación de informes, y la cultura organizativa. Ya se han puesto en marcha actividades para reforzar las esferas en las que el FIDA presenta resultados más débiles, en particular la estructura en relación con las cuestiones de género y la paridad de género en la dotación de personal; el seguimiento de los recursos financieros asignados a las actividades relacionadas con el género dentro de la organización, y la evaluación de la capacidad y el perfeccionamiento del personal. Hay que seguir trabajando para cumplir los requisitos con respecto a la gestión de los resultados que tiene en cuenta las cuestiones de género, la auditoría con perspectiva de género y la asignación específica de recursos financieros para respaldar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. En una reunión organizada por el FIDA con los otros organismos con sede en Roma se identificaron varias esferas que requerían una mayor sinergia y coordinación en cuanto a la presentación de informes.

Gráfico 3

**Comparación de los resultados del FIDA con respecto al sistema de las Naciones Unidas y todos los fondos y programas en conjunto: porcentajes de las calificaciones por tipo de entidad**



Fuente: ONU Mujeres (2013).

## C. Perspectivas para 2013-2014

44. Partiendo de los logros de 2012-2013, los aspectos destacados para 2013-2014 serán los siguientes:

- fortalecimiento de la estructura del FIDA en relación con las cuestiones de género, en particular el establecimiento de tres comunidades relacionadas con el género en el FIDA y el sistema de los coordinadores de las cuestiones de género;
- fomento de la capacidad mediante actividades de aprendizaje e intercambio en materia de género a nivel regional y subregional para el personal del FIDA, los coordinadores de las cuestiones de género, el personal de los proyectos y los consultores que participan regularmente en el apoyo operacional;

<sup>36</sup> Fondos y programas: el FIDA, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Centro de Comercio Internacional (CCI), el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA), el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS), el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), ONU-Agua y el PMA.

- anuncio de los galardonados con el primer premio de género del FIDA, establecido por la dirección del FIDA para reconocer los proyectos que obtienen mejores resultados por lo que respecta a la lucha contra las desigualdades de género y el empoderamiento de la mujer en cada región;
- puesta en marcha del módulo de aprendizaje electrónico institucional sobre género y diversidad;
- elaboración del plan de paridad de género para mejorar el equilibrio en materia de género entre el personal, especialmente en la categoría P-5 y categorías superiores;
- incorporación de los compromisos respecto de la igualdad de género y la diversidad en el marco de competencias básicas del FIDA;
- puesta en marcha y actualización del sitio web renovado del FIDA sobre cuestiones de género y los nuevos instrumentos de comunicación;
- perfeccionamiento de la recolección e interpretación de datos desglosados por sexo a nivel de los efectos y el impacto, y elaboración de indicadores del empoderamiento de la mujer, y
- promoción del uso de metodologías empleadas en los hogares en el contexto de las iniciativas respaldadas por el FIDA a fin de lograr un impacto sostenible en el desarrollo.

## Avances y logros operacionales en el marco del ASAP

### Situación financiera del ASAP

1. La situación financiera del ASAP al 1 de octubre de 2013 es como sigue:

<i>País donante</i>	<i>Moneda</i>	<i>Promesa de contribución</i>	<i>Equivalente en USD en el momento de la consulta</i>
Bélgica	EUR	6 000 000	8 583 691
Canadá	CAD	19 849 000	20 347 514
Países Bajos	EUR	40 000 000	57 224 607
Suecia	SEK	30 000 000	4 729 027
Reino Unido (aportación efectiva)	GBP	100 000 000	162 000 000
Reino Unido (aportación basada en los resultados)	GBP	47 500 000	76 950 000
<b>Total</b>			<b>329 834 839</b>

2. Actualmente cuatro donantes están evaluando la posibilidad de aportar contribuciones adicionales.
3. Al 30 de septiembre de 2013, se había previsto asignar USD 102,91 millones a iniciativas que reciben apoyo del ASAP a nivel nacional.<sup>37</sup> Se han comprometido otros USD 2 086 340 para prestar apoyo al diseño, el análisis de la vulnerabilidad, la gestión de los conocimientos y las actividades de comunicación del ASAP.

### Situación de los programas del ASAP

4. El ASAP comenzó sus operaciones el 20 de septiembre de 2012, cuando la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó el primer proyecto respaldado por el ASAP. Tras la recepción de nuevos compromisos de financiación de donantes bilaterales se pusieron en marcha nuevas actividades de diseño de programas. En el cuadro 1 se resumen las etapas fundamentales del ciclo de los proyectos respaldados por el ASAP que se han presentado a la Junta Ejecutiva para su aprobación. En el cuadro 2 se resumen las actividades de adaptación que se propusieron para recibir financiación del ASAP en la cartera de proyectos en tramitación de 2013. En el cuadro 3 figuran las previsiones de resultados del ASAP hasta la fecha.

### Gestión de los conocimientos en el marco del ASAP

5. Gracias al ASAP, el FIDA ha podido definir una estrategia de gestión de los conocimientos para la adaptación al cambio climático que incorpora la realización de actividades de capacitación del personal, productos de conocimientos y asociaciones destinadas al intercambio de conocimientos.

### Capacitación del personal

6. En 2012, el FIDA impartió capacitación sobre los fundamentos de la adaptación al cambio climático y la programación del ASAP a 112 miembros de los equipos de diseño de proyectos y personal de las divisiones regionales, la División de Asesoramiento Técnico y Políticas, el Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos y la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos. Se han llevado a cabo actividades periódicas de información entre el personal directivo superior (el equipo directivo del Departamento de Administración de Programas [PMD], el Comité de Gestión de las Operaciones [OMC] y la Oficina del Presidente y

<sup>37</sup> Diseños de proyectos posteriores a la fase de garantía de la calidad propuestos a la Junta Ejecutiva del FIDA para su aprobación en 2012 y 2013.

del Vicepresidente [OPV]) para dar a conocer información actualizada sobre la situación de los programas del ASAP e intercambiar las enseñanzas extraídas durante la programación relacionada con el ASAP.

7. Se han introducido actividades de capacitación relacionadas con la programación de la financiación destinada al clima y al medio ambiente en la cartera del FIDA de cursos de capacitación institucional para el personal. El curso de capacitación del FIDA sobre diseño de proyectos ahora incluye un estudio de caso que cuenta con financiación del ASAP.

## Productos de conocimientos relacionados con el ASAP

<i>Título</i>	<i>Tipo</i>	<i>Año</i>
Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP)	Folleto	2012
Informe anotado sobre el diseño de los proyectos que reciben apoyo del ASAP	Modelo del FIDA	2012
Marco de seguimiento y evaluación para el ASAP	Lista de comprobación del FIDA	2012
Lista de comprobación para las reuniones de los equipos de gestión de los programas en los países relacionadas con los proyectos respaldados por el ASAP	Lista de comprobación del FIDA	2012
Selección de indicadores para los marcos lógicos de los proyectos apoyados por el ASAP: orientaciones para el diseño de proyectos	Nota de procedimiento para uso interno del FIDA	2012
<i>Agricultura en pequeña escala con un enfoque climático inteligente: ¿dónde está la diferencia?</i> Documento ocasional del FIDA 3	Documentos ocasionales del FIDA	2012
Nwanze, K. F. 2012. Surviving Climate Change Entails New Approaches to Agricultural Development. COP 18. <i>World News – Climate Change: The New Economy</i> , págs. 62 y 63	Artículo de revista	2012
Salman, R. A. 2012. “Implement Policy Responses to Increase Climate Resilience”, en D. Verner, ed. <i>Adaptation to a Changing Climate in the Arab Countries: A Case for Adaptation Governance in Building Climate Resilience</i> . MENA Development Report. MNA Flagship Report No. 64635. Washington, D. C.: Banco Mundial	Artículo de revista	2012
Salman, R. A. 2012. “Agriculture, Rural Livelihoods, and Food Security are Stressed in a Changing Climate”, en D. Verner, ed. <i>Adaptation to a Changing Climate in the Arab Countries: A Case for Adaptation Governance in Building Climate Resilience</i> . MENA Development Report. MNA Flagship Report No. 64635. Washington, D. C.: Banco Mundial	Artículo de revista	2012
Climate change and value chains: an IFAD “how-to” note	Nota de procedimiento para uso interno del FIDA	• 2013 (en curso)
The Adaptation Advantage: The Economic Benefits of Preparing Small-Scale Farmers for Climate Change	Recopilación de estudios de casos	2013
Guidelines for Integrating Climate Change Adaptation and Mitigation Options for Fisheries and Aquaculture into Project Design	Nota de procedimiento para uso interno del FIDA	2013
Adaptation in Practice, Vol.1: Increasing Adaptive Capacity through Participatory Mapping	Recopilación de estudios de casos	2013
ASAP-supported actions to strengthen women’s empowerment and gender equality (2013)	Recopilación de estudios de casos	2013
What are ASAP funds being spent on? (2013)	Análisis de estudios de casos	2013



## Asociaciones institucionales establecidas por el FIDA para poner en práctica el ASAP

<i>Institución</i>	<i>Objetivo de la cooperación</i>	<i>Tipo de cooperación</i>
Centro Mundial de Agroforestería (ICRAF)	Observación terrestre y teledetección para el análisis de referencia y el seguimiento del impacto del ASAP	Contrato institucional
Programa de Investigación sobre Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria (CCAFS) del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICIAI)	Asesoramiento de expertos técnicos del programa sobre el cambio climático del GICIAI acerca del diseño de las inversiones del ASAP; aplicación de herramientas del GICIAI para la programación de las actividades de adaptación; apoyo al diseño de la investigación participativa en proyectos respaldados por el ASAP; elaboración de productos de conocimientos para el diseño de las inversiones del ASAP; cofinanciación de las actividades de gestión de los conocimientos del ASAP	Becas para el personal del CCAFS en el FIDA; misiones conjuntas sobre el terreno
Programa Mundial de Alimentos (PMA)	Intercambio de información sobre vulnerabilidad y observación terrestre para el diseño de las inversiones del ASAP	Colaboración <i>inter pares</i> (por formalizar)
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	Apoyo al diseño destinado a los proyectos respaldados por el ASAP en el Chad, Côte d'Ivoire, Kenya, Kirguistán, Malí	Contratos de servicios, basados en memorandos de entendimiento entre el FIDA y la FAO

## Labor de promoción y comunicación del ASAP

Logros fundamentales en las actividades de comunicación y promoción relacionadas con el ASAP	Tipo	Fecha
Medios de comunicación y cobertura de eventos (en varias publicaciones internacionales y nacionales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicado de prensa del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)/FIDA – Los pequeños agricultores, la seguridad alimentaria y el medio ambiente</li> <li>• Comunicado de prensa – Día Mundial del Medio Ambiente</li> <li>• Material de vídeo (<i>B-roll</i>) para emisoras internacionales/Día Mundial del Medio Ambiente</li> <li>• Material de vídeo (<i>B-roll</i>) para emisoras internacionales/reportaje sobre el ASAP en Burkina Faso</li> <li>• Nota de prensa – Informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC)</li> <li>• Comunicado de prensa conjunto – El FIDA recibe el galardón Impulso para el Cambio de 2013 por el ASAP</li> <li>• Comunicado de prensa sobre la sesión inaugural – Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) (19º período de sesiones de la Conferencia de las Partes [CP.19])</li> <li>• Comunicado de prensa internacional – Adaptation Advantage Report (CP.19)</li> <li>• Conferencia de prensa en la CMNUCC – Adaptation Advantage Report (CP.19)</li> </ul>	<p>Junio de 2013</p> <p>Junio de 2013</p> <p>Junio de 2013</p> <p>Julio de 2013</p> <p>Septiembre de 2013</p> <p>Octubre de 2013</p> <p>Noviembre de 2013</p> <p>Noviembre de 2013</p> <p>Noviembre de 2013</p>
Material videográfico para la web, la televisión y la difusión de eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animación sobre el ASAP para presentar el concepto de la adaptación de los pequeños agricultores</li> <li>• Material de vídeo (<i>B-roll</i>) sobre el ASAP en Bolivia (Estado Plurinacional de), Burkina Faso y Mozambique</li> <li>• Entrevista a Elwyn Grainger Jones con motivo del Día Mundial del Medio Ambiente</li> <li>• Vídeo sobre los efectos del clima – Opiniones de los pequeños agricultores beneficiarios de los proyectos que reciben el apoyo del FIDA y el ASAP (Burkina Faso y Mozambique)</li> <li>• Mensaje de vídeo para la cumbre de Varsovia – Opiniones de los pequeños agricultores beneficiarios de los proyectos que reciben el apoyo del FIDA y el ASAP (Burkina Faso y Mozambique)</li> <li>• Vídeo sobre las actividades modelo galardonadas con el galardón Impulso para el Cambio de 2013 (CP.19)</li> <li>• Coproducción del programa de televisión Shamba Shape-Up, transmitido a 13 millones de espectadores, el 70 % de los cuales agricultores de Kenya, Tanzania y Uganda. Ejemplos de tecnologías promovidas por el ASAP en un programa televisivo (formato <i>makeover</i>) (en inglés/swahili)</li> <li>• Concurso de trabajos de animación sobre el ASAP: la Arts University Bournemouth compite para producir cortometrajes de animación relacionados con el ASAP</li> </ul>	<p>Junio de 2013</p> <p>Julio de 2013</p> <p>Junio de 2013</p> <p>Octubre de 2013</p> <p>Octubre de 2013</p> <p>Noviembre de 2013</p> <p>Octubre de 2013</p> <p>Noviembre de 2013 (pre-producción)</p> <p>Noviembre de 2013 (diseño)</p>
Presencia en la web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la base de datos de los proyectos del ASAP (modelo único, actualizaciones regulares)</li> <li>• Serie de artículos en la web y mensajes en blogs después de las misiones sobre el terreno a los proyectos que reciben el apoyo del ASAP en Bolivia (Estado Plurinacional de), Burkina Faso y Mozambique</li> <li>• Fotografías para la base de datos fotográfica del FIDA basada en la web después de las misiones sobre el terreno</li> </ul>	<p>En curso</p> <p>Mayo-julio de 2013</p> <p>En curso</p>
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones periódicas en redes sociales como Twitter y Facebook como seguimiento de todas las actividades e historias relacionadas con el ASAP</li> <li>• Actualización de la información disponible en las redes sociales dos veces por semana, como mínimo</li> <li>• Eventos en directo: transmisión vía web de conferencias sobre el clima y otros eventos en directo, y publicación de mensajes en las redes sociales</li> </ul>	<p>En curso</p> <p>En curso</p> <p>En curso</p>
Eventos organizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período de sesiones sobre el cambio climático en la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, La Haya (con la participación de Sir Gordon Conway)</li> <li>• Tres actividades en una serie de conferencias sobre el clima: Sir Gordon Conway (Imperial College de Londres), Jan Kees Vis (Unilever) y Warren Evans (Banco Mundial)</li> <li>• Día Mundial del Medio Ambiente – Jornada informativa para el personal y los visitantes del FIDA</li> <li>• Debate sobre agricultura, seguridad alimentaria y cambio climático entre representantes de la Embajada de Sudáfrica y los organismos con sede en Roma, y organización de un recibimiento para los participantes</li> <li>• Seminario oficioso de la Junta Ejecutiva del FIDA sobre el ASAP</li> </ul>	<p>Enero de 2013</p> <p>Junio de 2013</p> <p>Junio de 2013</p> <p>Julio de 2013</p> <p>Septiembre de 2013</p>

<i>Logros fundamentales en las actividades de comunicación y promoción relacionadas con el ASAP</i>	<i>Tipo</i>	<i>Fecha</i>
Intervención en eventos (para presentar el ASAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia sobre la agricultura climáticamente inteligente, Davis</li> <li>• Conferencia organizada por el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED) sobre la adaptación basada en la comunidad (CBA7), Bangladesh</li> <li>• Conversaciones sobre el clima de la CMNUCC, acto paralelo de la FAO, Bonn</li> <li>• Conferencia sobre el Cambio Climático y el Desarrollo en África (CCDAIII), Addis Abeba</li> <li>• Puesto de información del FIDA para presentar el ASAP (40º período de sesiones del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial [CSA], CP.19)</li> <li>• Acto paralelo organizado conjuntamente: ¿Cómo afecta el cambio climático a la manera en que gestionamos la seguridad alimentaria? (40º período de sesiones del CSA)</li> <li>• Acto paralelo organizado conjuntamente: Agricultura climáticamente inteligente (CP.19)</li> <li>• Foro de debate organizado conjuntamente: Seguridad alimentaria – Marco estratégico mundial para la seguridad alimentaria y la nutrición (CP.19)</li> <li>• Foro de debate organizado conjuntamente: Integración de la agricultura, los bosques y los árboles – Global Landscape Forum (CP.19)</li> <li>• Acto paralelo organizado conjuntamente: Previsión e información sobre el clima (CP.19)</li> </ul>	<p>Marzo de 2013 Abril de 2013</p> <p>Junio de 2013 Octubre de 2013 Octubre de 2013 Octubre de 2013</p> <p>Noviembre de 2013 Noviembre de 2013 Noviembre de 2013 Noviembre de 2013</p>

Cuadro 1

## Ciclo de diseño de los proyectos respaldados por el ASAP que se han presentado a la Junta Ejecutiva del FIDA en 2013 (al 1 de octubre de 2013)

Región	País	Condiciones financieras aplicadas al país	Asignación del ASAP	Donación multilateral combinada	Tipo de donación	Presentación a la Junta Ejecutiva del FIDA	Préstamo conexo del FIDA	Fecha de presentación al OSC	Fecha de la mejora de la calidad	Fecha de la garantía de la calidad	Taller de puesta en marcha	Primer desembolso	Orientación temática
APR	Bangladesh	Muy favorables	15	0	AG	Sept. 2013	Proyecto de Mejora de la Infraestructura y los Medios de Vida en las Haor	15/11/12	19/04/13	28/06/13			Protección de aldeas para evitar los daños causados por las inundaciones; sistemas diversificados de producción de alimentos y generación de ingresos; creación de capacidad para la gestión de los riesgos climáticos; sistema de alerta temprana de inundaciones repentinas
APR	Viet Nam	Muy favorables	12	0	FB	Dic. 2013	Adaptación al Cambio Climático en la Región del Delta del Río Mekong	01/12/11	31/07/13	30/09/13			Sistemas combinados de arroz y acuicultura; seguimiento y gestión de la salinidad de los suelos y las aguas subterráneas; cría de bagres resistentes a la salinidad; desarrollo de la capacidad institucional
ESA	Mozambique	Muy favorables	4,91	0	FB	Sept. 2012	Proyecto de Fomento de Cadenas de Valor en favor de la Población Pobre en los Corredores de Maputo y Limpopo	14/07/11	2012	2012	Feb. 2013	Jun. 2013	Adaptación al cambio climático en las cadenas de valor para la horticultura de regadío, la yuca y la carne roja; mejora de la gestión del agua y el riego; fortalecimiento de la red de estaciones meteorológicas; planes de gestión de los recursos naturales basados en la comunidad; seguimiento de plagas y enfermedades
ESA	Rwanda	MSD/muy favorables	7	0	FB	Dic. 2013	Proyecto de Apoyo a los Agronegocios y las Actividades Poscosecha para Fomentar la Resiliencia al Cambio Climático	27/06/13	30/09/13	01/10/13			Elaboración y almacenamiento poscosecha resistentes al clima para las cadenas de valor del maíz, la yuca, el frijol, la papa y los productos lácteos; mejora de los servicios de información climática y de los reglamentos para la construcción de almacenes

LAC	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Condiciones combinadas	10	0	AG	Dic. 2013	Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales en el Territorio del Estado Plurinacional de Bolivia (ACCESOS)	10/01/13	19/07/13	n.d.			Inventarios de los conocimientos de los pueblos indígenas relacionados con la adaptación; gestión comunitaria de los recursos naturales a nivel del territorio; gestión de la información climática; concursos para la adaptación basada en la comunidad
LAC	Nicaragua	Financiación combinada (MSD y condiciones muy favorables)	8	0	FB	Dic. 2013	Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático (NICADAPTA)	26/07/12	06/05/13	10/13			Gestión sostenible de los recursos hídricos, diversificación agrícola y fortalecimiento de los servicios meteorológicos en las cadenas de valor del café y el cacao
NEN	Yemen	D	10	10 (Fondo para los Países Menos Adelantados [FPMA])	FB	Dic. 2013	Programa de Crecimiento Rural	08/06/12	10/06/13	20/09/13			Gestión integrada de las cuencas hidrográficas; conservación del agua en las zonas propensas a las sequías; rehabilitación y mejora de los caminos secundarios; diversificación de los sistemas energéticos en las zonas rurales
NEN	Djibouti	Muy favorables	6	0	FB	Dic. 2013	Programa de Reducción de la Vulnerabilidad en las Zonas Pesqueras Ribereñas	20/12/12	30/04/13	13/09/13			Reducción de los riesgos climáticos en las cadenas de valor pesqueras; gestión participativa de los recursos costeros; protección de la infraestructura costera; mejora de la refrigeración y el almacenamiento poscosecha; mejora del acceso al agua dulce para las cadenas de valor pesqueras; protección de los ecosistemas costeros de manglares y arrecifes de coral
NEN	Kirguistán	Financiación combinada (MSD y condiciones muy favorables)	10	0	FB	Dic. 2013	Proyecto para fomentar la capacidad de resistencia del sector ganadero y los mercados	30/05/13	28/09/13	10/13			Protección del ganado contra los desastres y las enfermedades relacionados con el clima; gestión y restauración comunitarias de pastos y pastizales degradados; cadena de valor de productos lácteos resistentes al clima; sistemas de alerta temprana

<b>WCA</b>	<b>Nigeria</b>	Muy favorables	<b>15</b>	0	FB	Dic. 2013	Crecimiento inclusivo para los pequeños agricultores en las zonas de elaboración de cultivos básicos en Nigeria	22/03/13	24/07/13	27/09/13			Integración de la gestión de los riesgos climáticos en las cadenas de valor de los agronegocios rurales; mejora de los caminos rurales para captar el exceso de escorrentía y evitar los daños causados por las inundaciones; mejora del acceso a fuentes diversificadas de energía renovable
<b>WCA</b>	<b>Malí</b>	Financiación combinada (MSD y condiciones muy favorables)	<b>10</b>	0	AG	Dic. 2013	Proyecto de Fomento de la Productividad Agrícola	23/01/13	02/08/13	n.d.			Aumento de la capacidad de resistencia de los ecosistemas y los pequeños agricultores mediante el acceso de los agricultores a tecnologías de energías renovables; diversificación de las actividades agrícolas y servicios financieros innovadores
(Está programado recurrir a financiación del ASAP en el periodo objeto de informe)			<b>108</b>										

Nota: MSD = marco de sostenibilidad de la deuda.

Cuadro 2  
**Actividades de adaptación propuestas por los proyectos respaldados por el ASAP en 2012 y 2013**  
 (según la documentación disponible en septiembre de 2013)

<i>Tipo de inversiones para la adaptación al cambio climático</i>	<i>Países con actividades correspondientes de inversión del ASAP</i>
<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>	
<b>Dispersión y reducción de los riesgos relacionados con el clima mediante estrategias de diversificación agrícola</b>	
• Diversificación de los cultivos agrícolas (por ejemplo, sistemas mixtos de cultivos básicos y horticultura, sistemas mixtos de cultivos comerciales y agrosilvicultura, etc.)	Mozambique, Nicaragua, Nepal
• Ampliación de los sistemas de producción agrícola basados en los cultivos con posibilidades de ingresos adicionales (por ejemplo, sistemas mixtos de cultivos y acuicultura, sistemas mixtos de cultivos y ganadería)	Bangladesh, Chad, Kirguistán, Nepal, Mozambique, Viet Nam, Yemen
• Ensayo y adopción de variedades agropecuarias resistentes al calor, la salinidad y la inmersión	Bangladesh, Viet Nam
<b>Prevención de pérdidas en la producción debidas a plagas y enfermedades relacionadas con el clima</b>	
• Establecimiento de sistemas de alerta temprana para las plagas y enfermedades relacionadas con el clima	Mozambique, Nicaragua
• Protección de los cultivos contra las plagas y enfermedades relacionadas con el clima (por ejemplo, mediante los métodos de atracción y repelencia [ <i>push-pull</i> ] y el manejo integrado de plagas)	Mozambique
• Protección del ganado contra las plagas y enfermedades relacionadas con el clima (por ejemplo, mediante nuevas vacunas, la experimentación, la mejora de la información climática)	Kirguistán, Lesotho, Mozambique
<b>Rehabilitación y protección de los suelos ante el aumento del estrés hídrico y la erosión</b>	
• Agricultura de conservación (labranza cero o reducida)	Ghana, Mozambique
• Adopción de prácticas agroforestales para mejorar la calidad del suelo (por ejemplo, mediante el uso de árboles fertilizantes, rompevientos, setos vivos)	Ghana, Nepal
• Mejora de la gestión del ganado para permitir la regeneración del suelo	Kirguistán, Lesotho, Mozambique
• Regeneración de las tierras degradadas gracias a la mejora del control de la erosión (terraplenes en líneas de nivel, construcción de bancales, estabilización de laderas, etc.)	Lesotho, Malí, Nigeria, Nepal, Yemen
<b>Protección de las tierras y las instalaciones productivas contra los fenómenos climáticos extremos</b>	
• Creación de zonas de amortiguamiento para proteger las tierras agrícolas y la infraestructura productiva de los fenómenos extremos (por ejemplo, mediante humedales, cinturones verdes, planes de cultivo de tierras inundables)	Djibouti, Ghana
• Mejora de la infraestructura para proteger la producción agrícola de los fenómenos extremos (por ejemplo, refugios para el ganado, invernaderos elevados, establos reforzados, etc.)	Kirguistán, Lesotho, Nigeria

<b>Mejora de la gestión de los recursos hídricos para contrarrestar el creciente riesgo de escasez de agua</b>	
• Mejora del alcance y la eficiencia de los sistemas de riego (por ejemplo, mediante la expansión del riego a las zonas de secano, el riego por goteo, la captación de agua de escorrentía)	Ghana, Malí, Mozambique, Nigeria, Viet Nam, Yemen
• Adopción de medidas de conservación de agua dulce (por ejemplo, gestión de la demanda, mallas o plantas para sombra, mantenimiento preventivo para mejorar los flujos de agua)	Chad, Djibouti, Mozambique, Nicaragua
• Aumento de la producción y la capacidad de almacenamiento de agua (por ejemplo, mediante embalses comunales, captación del agua de lluvia, represas de control, etc.)	Chad, Mozambique, Nicaragua, Viet Nam, Yemen
• Promoción de sistemas hortícolas que hacen un uso eficiente del agua	Chad, Mozambique
<b>Mejora y diversificación del acceso a fuentes de energía limpia para la producción agrícola</b>	
• Transferencia de tecnologías de energía renovable (por ejemplo, biogás, bombeo con energía solar) para aumentar la sostenibilidad ambiental y la eficiencia económica	Bolivia (Estado Plurinacional de), Malí, Mozambique, Rwanda, Yemen
<b>Suministro de información climática de mejor calidad para ayudar a los agricultores a prepararse más adecuadamente a las crisis y tensiones</b>	
• Difusión más amplia de información meteorológica para que se adopten mejores decisiones con respecto al tipo de prácticas agrícolas y el momento y el lugar en que adoptarlas	Bolivia (Estado Plurinacional de), Rwanda
• Mejora de la calidad de los previsiones meteorológicas estacionales para mejorar la elección de cultivos	Lesotho
• Análisis de los modelos climáticos para mejorar la planificación de políticas e hipótesis	Kirguistán, Lesotho, Mozambique
• Instalación de sistemas de alerta temprana para los riesgos relacionados con el clima (por ejemplo, inundaciones repentinas, intromisión salina, plagas y enfermedades)	Bangladesh, Bolivia (Estado Plurinacional de), Lesotho, Nicaragua, Viet Nam
<b>Disponibilidad de servicios financieros para la gestión y transferencia de los riesgos climáticos</b>	
• Evaluación y experimentación de planes de seguro contra riesgos climáticos basados en índices	
• Establecimiento de programas de donaciones de pequeña cuantía para las innovaciones de los agricultores, la gestión del riesgo climático y la reducción de desastres	Bolivia (Estado Plurinacional de), Mozambique, Rwanda
• Establecimiento de planes de apoyo para las pequeñas empresas como incentivo para actividades de gestión de los riesgos climáticos (por ejemplo, préstamos subsidiados, apoyo a la planificación empresarial)	Ghana, Mozambique, Nigeria, Rwanda
<b>Fortalecimiento de la base de competencias de las instituciones locales para analizar y afrontar los riesgos climáticos en la producción agrícola</b>	
• Establecimiento de procesos institucionales para el análisis participativo de los riesgos y la vulnerabilidad en relación con el clima	Bangladesh, Lesotho, Malí, Nepal, Nigeria, Viet Nam
• Elaboración de inventarios y transferencia de las alternativas autóctonas para la gestión de los riesgos climáticos	Bolivia (Estado Plurinacional de)



• Apoyo a la elaboración de planes de gestión de los riesgos a nivel del territorio (por ejemplo, para las cuencas hidrográficas y los pastizales)	Bolivia (Estado Plurinacional de), Kirguistán, Lesotho, Malí, Mozambique, Nigeria
• Potenciación del diálogo sobre políticas acerca de las cuestiones relacionadas con la gestión de los riesgos climáticos y la conexión de las organizaciones de pequeños productores con el proceso de formulación de políticas	Bangladesh, Djibouti, Lesotho, Malí, Mozambique, Viet Nam
• Establecimiento de estructuras dedicadas a la investigación aplicada y participativa a nivel comunitario (por ejemplo, mediante ensayos de cultivos, itinerarios educativos, escuelas de campo para agricultores)	Camboya, Lesotho, Mozambique, Viet Nam
• Fortalecimiento de los servicios de extensión dándoles acceso a conocimientos prácticos, tecnologías y sistemas de información adicionales	Camboya, Lesotho, Mozambique, Nigeria
• Introducción de enfoques de gestión de los riesgos climáticos en los programas de estudio (por ejemplo, escuelas de campo para agricultores, capacitación en materia de extensión, cursos universitarios)	Camboya, Ghana, Kirguistán, Lesotho, Mozambique, Nigeria
• Capacitación de grupos comunitarios e instituciones locales en cuestiones relacionadas con el cambio climático y la gestión del riesgo climático	Chad, Ghana, Kirguistán, Lesotho, Malí, Nigeria, Rwanda, Viet Nam
• Capacitación de los encargados de la formulación de políticas y las instituciones gubernamentales en cuestiones relacionadas con el cambio climático y la gestión del riesgo climático	Mozambique, Viet Nam
• Suministro de incentivos para la participación de las mujeres en las actividades de evaluación y gestión del riesgo climático	Mozambique, Yemen
• Establecimiento de estructuras para mediar en conflictos relacionados con los recursos naturales sensibles al clima	
<b>ELABORACIÓN Y ALMACENAMIENTO POSCOSECHA</b>	
<b>Protección de la infraestructura de elaboración y almacenamiento contra los fenómenos climáticos extremos</b>	
• Diseño y aplicación de reglamentos de construcción revisados para proteger la infraestructura de elaboración en las zonas expuestas a riesgos	Bangladesh, Rwanda
• Mejora de la planificación del uso de la tierra para evitar que los fenómenos extremos causen daños en la infraestructura de elaboración y almacenamiento (por ejemplo, mataderos, centros de elaboración de leche y centros de elaboración)	Lesotho, Mozambique
• Aumento de la disponibilidad de agua durante los períodos secos gracias a la captación y el almacenamiento (por ejemplo, captación de agua de lluvia, captación de agua de niebla, gestión de embalses)	Chad, Rwanda
<b>Aumento de las oportunidades de almacenamiento para mitigar los efectos de la variabilidad climática y económica</b>	
• Rehabilitación, mejora o ampliación de las instalaciones de almacenamiento disponibles (por ejemplo, almacenamiento mejorado de semillas, alimentos y forraje; mejora de la refrigeración de los productos lácteos y pesqueros)	Chad, Djibouti, Rwanda
• Introducción de posibilidades de almacenamiento nuevas o alternativas	Rwanda

<b>Promoción de tecnologías de producción limpia para reducir los efectos de la actividad humana en los ecosistemas sensibles al clima</b>	
• Introducción de tecnologías de elaboración y almacenamiento que hacen un uso eficiente de la energía (por ejemplo, calefacción, refrigeración, secado, molienda, iluminación que funcionan con electricidad solar fotovoltaica y aparatos de bajo consumo)	Kirguistán, Nigeria, Rwanda
• Aplicación de medidas de control de la contaminación (por ejemplo, en la elaboración de la yuca) para reducir las presiones antropogénicas sobre los recursos afectados por el clima	Mozambique
• Aumento de la eficiencia de los recursos y disminución de las pérdidas poscosecha gracias a la reducción de los desechos y la reutilización y reciclaje de los subproductos	
<b>ACCESO A LOS MERCADOS</b>	
<b>Protección de la infraestructura de acceso a los mercados contra los fenómenos climáticos extremos</b>	
• Análisis de la exposición de la infraestructura comercial básica (como caminos secundarios, instalaciones de mercado) a inundaciones, tormentas, deslizamientos de tierra y erosión	Djibouti
• Mejora y fortalecimiento de la infraestructura de acceso a los mercados disponible (por ejemplo, refuerzo de las calzadas; mejora del drenaje de las carreteras; refuerzo de muelles y embarcaderos)	Bangladesh, Djibouti, Nigeria, Yemen
• Construcción de infraestructura de protección para reducir las interrupciones de las rutas de transporte (por ejemplo, mediante la estabilización de las laderas o riberas de los ríos, muros de contención, diques, ingeniería costera)	Bangladesh
• Reubicación de la nueva infraestructura para reducir la exposición a los peligros relacionados con el clima	

Cuadro 3

Previsiones de los resultados del ASAP basadas en los proyectos que reciben el apoyo del ASAP y han sido diseñados en 2012 y 2013 (datos agregados correspondientes a 11 informes de diseño de proyectos en la fase de garantía de la calidad)

JERARQUIA DE RESULTADOS DEL ASAP	RESULTADOS DEL ASAP A NIVEL DE LA CARTERA MUNDIAL	INDICADORES DE RESULTADOS DE LA CARTERA	META PARA 2020	METAS PROGRAMADAS HASTA LA FECHA <sup>a</sup>
Meta	Los pequeños agricultores pobres son más capaces de adaptarse al cambio climático	1. Número de miembros de hogares de pequeños agricultores pobres cuya resistencia al cambio climático ha aumentado	8 000 000	2 311 772 miembros de hogares  más 3 030 000 miembros de hogares que reciben información sobre el clima de mejor calidad <sup>b</sup>
Propósito	Se ha aumentado la escala de los enfoques de adaptación con beneficios múltiples para pequeños agricultores pobres	2. Porcentaje de nuevas inversiones en gestión del medio ambiente y los recursos naturales en la FIDA9 en comparación con la FIDA8	20 % <sup>c</sup>	Se consolidarán en relación con toda la cartera de inversiones del FIDA al final de la FIDA9 (2015)
		3. Cociente de movilización de donaciones del ASAP respecto de financiación de otras procedencias	1:4	1:5,7
		4. Porcentaje de la extensión de la degradación de la tierra y los ecosistemas en los territorios productivos	30 % de disminución	Los impactos se consolidarán en relación con toda la cartera mundial del ASAP (previsiones en 2015, impactos efectivos en 2020)
		5. Número de toneladas de emisiones de gases de efecto invernadero evitadas o secuestradas	80 000 000	Los impactos se consolidarán en relación con toda la cartera mundial del ASAP (previsiones en 2015, impactos efectivos en 2020)
Efecto directo 1	Mejora de las prácticas y tecnologías de gestión de la tierra y de agricultura resistentes al cambio climático y con una perspectiva de género	6. Aumento de la superficie de tierra gestionada con prácticas resistentes al clima	1 000 000 de hectáreas	279 786 hectáreas  más 15 cuencas hidrográficas <sup>d</sup>
Efecto directo 2	Mayor disponibilidad de agua y mayor eficiencia en el uso de agua en la producción y la elaboración agrícolas en pequeña escala	7. Número de hogares e instalaciones de producción y de elaboración con mayor disponibilidad de agua	100 000 hogares	12 000 hogares  más 31 instalaciones de producción y de elaboración
Efecto directo 3	Mejora de la capacidad humana de gestionar los riesgos climáticos a corto y largo plazo y reducir las pérdidas causadas por desastres de origen climático	8. Número de personas (mujeres incluidas), grupos comunitarios e instituciones que participan en actividades de gestión del riesgo climático, gestión del medio ambiente y los recursos naturales o reducción de los riesgos de desastres	1 200 grupos	954 443 personas  más 805 grupos comunitarios  más 1 089 instituciones

JERARQUIA DE RESULTADOS DEL ASAP	RESULTADOS DEL ASAP A NIVEL DE LA CARTERA MUNDIAL	INDICADORES DE RESULTADOS DE LA CARTERA	META PARA 2020	METAS PROGRAMADAS HASTA LA FECHA <sup>a</sup>
Efecto directo 4	Infraestructura rural resistente al cambio climático	9. Valor en USD de la infraestructura rural nueva o existente que se ha hecho resistente al cambio climático	USD 80 000 000	USD 85 000 000 más 396 aldeas <sup>e</sup> más 494 kilómetros de caminos rurales <sup>e</sup>
Efecto directo 5	Documentación y difusión de conocimientos sobre la agricultura en pequeña escala climáticamente inteligente	10. Número de diálogos internacionales y nacionales sobre cuestiones climáticas a los que los proyectos respaldados por el ASAP o los asociados de los proyectos contribuyen de manera activa	40 diálogos	27 diálogos más 30 productos de conocimientos y publicaciones

<sup>a</sup> Datos agregados basados en las metas cuantitativas formuladas en los marcos lógicos de 11 proyectos respaldados por el ASAP. Se excluyen las metas formuladas como mejoras porcentuales en relación con valores de referencia que aún se desconocen; metas cualitativas que no pueden consolidarse en ningún indicador de resultados a nivel de la cartera del ASAP, e indicadores cuantitativos con valores objetivo que aún deben establecerse en los procesos participativos.

<sup>b</sup> Se incluyen las personas que reciben nuevas o mejores previsiones meteorológicas, previsiones agrometeorológicas, previsiones estacionales o alertas tempranas.

<sup>c</sup> En el valor de referencia relativo a la FIDA8 se agregan las inversiones de los proyectos que se codifican en el Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos (SGCP) del FIDA con arreglo a 11 tipos de subcomponentes relacionados con la gestión del medio ambiente y los recursos naturales. Se excluyen las inversiones en la gestión del medio ambiente y los recursos naturales codificadas con nombres individuales y que no se ajustan a estos tipos de subcomponentes. También se excluye la cofinanciación relacionada con la gestión del medio ambiente y los recursos naturales de fuentes distintas del FIDA (por ejemplo, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial [FMAM], el FPMA, el Fondo Especial para el Cambio Climático [FECC] y el Fondo de Adaptación).

<sup>d</sup> Se convertirá en hectáreas *a posteriori* (es decir, después de que los equipos de los proyectos verifiquen la extensión geográfica de las cuencas objetivo).

<sup>e</sup> Se convertirá en USD *a posteriori* (es decir, después de que los equipos de los proyectos determinen el valor financiero de la infraestructura a prueba de cambio climático).

## Plan de acción consolidado para mejorar la eficiencia operacional e institucional

*Recomendación de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE)/medida*

*Calendario y costo indicativo*

**Recomendación 1 de la CLEE. La ampliación de escala de los enfoques innovadores y de gran impacto derivados de los proyectos y programas financiados por el FIDA debería constituir el objetivo del modelo operativo de este.**

### **Aumento de la selectividad estratégica**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Preparar un documento en que se expongan las diversas posibilidades en materia de selectividad de los países para que la Junta Ejecutiva lo examine | Período de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre de 2014<br>Sin costos adicionales |
|---|---|---|

### **Aumento de los conocimientos especializados dentro de la Organización y menor dependencia de consultores**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 2 | Elaborar un programa de donaciones para potenciar las asociaciones estratégicas con la FAO y el GCIAI con el fin de suministrar asistencia técnica a los países prestatarios que den muestras de fragilidad o consigan resultados débiles e incrementar la producción de conocimientos y mejorar su gestión | A partir de principios de 2014<br>Medida financiada con donaciones   |
| 3 | Ayudar a fomentar la capacidad técnica nacional, aprovechando la creciente fuerza de trabajo calificada existente en los países miembros prestatarios   | A partir de principios de 2014<br>(aumento de la eficiencia a largo plazo)   |
| 4 | Ampliar, según proceda, las oficinas en los países y fortalecer su capacidad contratando oficiales y asistentes de programas nacionales   | 2014-2015<br>USD 250 000 en concepto de costos recurrentes (sin incluir la CFS)  |
| 5 | Racionalizar el empleo de consultores contratando personal especializado adicional en la PTA con el fin de incrementar la capacidad técnica interna para prestar apoyo sobre el terreno durante el diseño y la supervisión de los proyectos   | 2013-2015<br>USD 1,65 millones, de los cuales USD 1,1 millones ya absorbidos en el presupuesto ordinario, lo que da como resultado un aumento neto de las necesidades de USD 550 000 |

### **Distribución equilibrada de la carga de trabajo entre los gerentes de programas en los países**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 6 | Elaborar, como instrumento de análisis de la carga de trabajo, una base de datos más sólida provista de un panel de gestión que muestre el estado de ejecución del programa de trabajo   | 2014-2015<br>USD 300 000 en concepto de costos de capital en TIC;<br>USD 100 000 en concepto de costos recurrentes         |
| 7 | Hacer el seguimiento de la carga de trabajo de los GPP teniendo en cuenta una multiplicidad de factores (diseño, supervisión, diálogo sobre políticas, etc.) y redistribuir la carga, según sea necesario, recurriendo a la contratación de personal, la rotación, la redistribución de países, etc. | A partir de 2013, y de forma permanente en el marco de la labor de planificación estratégica anual de la fuerza de trabajo |

### **Asignación de recursos más diferenciada y mayor adaptación a las necesidades de los países**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 8 | Destinar preferentemente las asignaciones del presupuesto administrativo a aumentar el apoyo a los proyectos que están en situación de riesgo o podrían estarlo (asignación de recursos diferenciada en función de las necesidades) | 2014-2016   |
| 9 | Elaborar y poner en práctica instrumentos adaptables para los países de ingresos medios   | En curso<br>USD 250 000 en concepto de costos de ajuste |

**Mejor integración entre las actividades crediticias y no crediticias****Gestión de los conocimientos y estrategia de donaciones**

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 10 | Poner en práctica el marco y plan de gestión de los conocimientos, para lo que se incentivará la participación del personal  | A partir de finales de 2013<br>USD 250 000 en concepto de costos de ajuste  |
| 11 | Realizar hasta 30 evaluaciones del impacto, sintetizarlas y dar cuenta de las mismas   | Finales de 2014; el número exacto dependerá de los recursos internos disponibles<br>Sin repercusiones financieras |
| 12 | Revisar las directrices internas para mejorar la orientación estratégica del plan de trabajo anual del FIDA financiado mediante donaciones para el período 2014-2015 | De mediados de 2013 a principios de 2014  |
| 13 | Revisar y poner al día la política, la estrategia y los procedimientos del FIDA en materia de donaciones   | Entre finales de 2014 y mediados de 2015  |
| 14 | Actualizar el SGCP para incorporar información sobre las donaciones puntuales  | Finales de 2013<br>Sin costos adicionales   |

**Diálogo sobre políticas**

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 15 | Poner en práctica el plan de acción para el diálogo sobre políticas a nivel de los países elaborado por la PTA, para lo que, entre otras cosas, se preparará el primer documento informativo sobre políticas, se prestará apoyo activo a los GPP y se elaborarán 4 ó 5 documentos informativos sobre distintos países al año | En curso; examen de los avances y el impacto a finales de 2015 |
|----|--|--|

**Programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados**

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 16 | Revisar y actualizar las directrices del FIDA para la elaboración de COSOP-BR, incluidos los criterios para decidir si resultan necesarios, por ejemplo, en el caso de programas en los países de pequeño tamaño | Conclusión prevista a mediados de 2014<br>USD 100 000 en concepto de costos de ajuste (para la contratación de consultores) |
|----|--|---|

**Racionalización de los procesos operacionales****Procesos de mejora de la calidad y garantía de la calidad**

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 17 | Revisar el proceso de mejora de la calidad   | Principales reformas ya realizadas (2013); perfeccionamiento en 2014-2015   |
| 18 | Revisar el proceso de garantía de la calidad; la participación del personal en las primeras fases podrá conllevar la realización de viajes | La revisión está finalizando (2013); perfeccionamiento posterior<br>USD 350 000 en concepto de costos recurrentes adicionales en viajes |

**Supervisión y gestión financiera de los proyectos**

- |    |   |  |
|----|---|--|
| 19 | Publicar una versión revisada de las directrices para la supervisión de los proyectos en las que se incorporen las recomendaciones formuladas en la CLEE y en la evaluación a nivel institucional de las modalidades de supervisión   | A más tardar el 31 de marzo de 2014  |
| 20 | Realizar reformas para mejorar la calidad de la gestión financiera de los proyectos, como la adopción de metodologías basadas en la evaluación de los riesgos, la mayor utilización de los sistemas nacionales y el aumento de la capacidad de gestión financiera del personal de los proyectos y la fuerza de trabajo del FIDA   | Finales de 2014<br>Los costos recurrentes y de capital pueden absorberse en los presupuestos existentes  |
| 21 | Sustituir el SPD con una plataforma en la web, nueva y moderna, con el fin de crear una base sólida que sirva para elaborar posteriormente un portal de autoservicio para los prestatarios que admita la realización de desembolsos electrónicos  | 2014-2015<br>Costos recurrentes por valor de USD 3 millones (incluida la amortización de 2014), que aumentarán a USD 4,5 millones para respaldar las operaciones descentralizadas de apoyo |
| 22 | Ampliar la Unidad de tramitación de desembolsos de Nairobi para convertirla en una plataforma descentralizada interregional que preste sus servicios a los países de África Occidental y Central, Oriental y Meridional, y África del Nordeste y Cercano Oriente, transfiriendo progresivamente las tareas adicionales de administración de préstamos de Roma a Nairobi | En curso; conclusión prevista para finales de 2014   |

<b>Contabilidad y presentación de informes financieros</b>		
23	Crear un entorno propicio para la ampliación de las oficinas descentralizadas en los países, poniendo en práctica un marco de responsabilización financiera respecto de las operaciones descentralizadas en las oficinas en los países y facilitando el acceso a los sistemas financieros	A más tardar el 30 de septiembre de 2014
24	Aumentar la automatización de los sistemas y mejorar los procesos operativos para que los informes sean exactos y el seguimiento de los recursos resulte efectivo, y simplificar los procesos	Finales de 2014 Consecuencias financieras en forma de costos extraordinarios, consignados como un proceso consolidado de mejora
<b>Mejora de las competencias técnicas y aumento de la productividad del personal</b>		
25	Intensificar los programas de capacitación del personal en materia de supervisión, gestión financiera de los proyectos, etc.	En curso; la intensificación proseguirá en el futuro. USD 500 000 en concepto de aumento de los costos recurrentes consolidados
26	Poner los productos de conocimiento pertinentes a disposición del personal de primera línea, como los GPP, en formatos de fácil acceso	En curso; la intensificación proseguirá en el futuro
27	Intensificar los programas de capacitación del personal en temas como la supervisión de proyectos y la administración financiera, etc.	En curso, pero se intensificarán en el futuro
<b>Recomendación 2 de la CLEE. Debería formularse y aplicarse un objetivo claro respecto a la presencia en los países y el modo en que trabajaría el FIDA en un entorno descentralizado.</b>		
28	Preparar y someter a la aprobación de la Junta una versión revisada de la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países	Diciembre de 2013 USD 1,75 millones en concepto de costos extraordinarios de ajuste para la instalación y administración de oficinas en los países
<b>Recomendación 3 de la CLEE. Las dependencias de supervisión y apoyo —entre ellas, las que desempeñan funciones fundamentales en materia de TIC— deberían gestionarse con la clara finalidad de incrementar la calidad del servicio y la eficiencia en cuanto a costos.</b>		
<b>Mejora de los procesos operativos</b>		
29	Formular indicadores y bases de referencia de la eficiencia de los principales procesos operativos, con el fin de detectar más fácilmente las oportunidades de racionalizar los procesos y ahorrar costos	Presentación de propuestas para mediados de 2014
29a	Revisar y modificar los principales procesos operativos para mejorar la eficiencia	Finales de 2014 USD 300 000 en concepto de costos extraordinarios de ajuste
30	Delegar facultades en materia de adquisición y contratación en los directores de división, en lo relativo a las compras y contratos de poca cuantía, hasta un máximo de EUR 10 000, y modificar en consecuencia el flujo de trabajo	Mediados de 2014 USD 300 000 en concepto de costos de capital, absorbidos en el proyecto de costos de capital vigente en 2013
31	Racionalizar aún más la tramitación de viajes, introduciendo, entre otras medidas, ajustes en el sistema de planificación de los recursos institucionales	Conclusión prevista para finales de 2014 USD 300 000 en concepto de costos de capital
32	Racionalizar las Directrices institucionales para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa eliminando las diferentes transacciones necesarias para efectuar operaciones de compra de poco valor y escaso riesgo	Conclusión prevista para mediados de 2014

**Mayor utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones**

33	Integrar las plataformas básicas de TIC (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source y Microsoft)	2013-2015 USD 200 000 en concepto de costos de capital
34	Actualizar los sistemas informáticos del FIDA para poder ofrecer a las oficinas en los países un apoyo administrativo más eficaz y eficiente	Conclusión prevista para finales de 2015 USD 900 000 en concepto de costos de capital USD 200 000 en concepto de costos recurrentes
35	Implementar sistemas de TIC para respaldar los procesos de seguimiento y evaluación de las operaciones del FIDA	Conclusión prevista en 2015 USD 700 000 en concepto de costos de capital USD 100 000 en concepto de costos recurrentes
36	Implementar tecnologías móviles que permitan acceder a los sistemas del FIDA desde cualquier lugar por medio de diversos dispositivos, como teléfonos inteligentes y tabletas	Experimentación en 2013; perfeccionamiento en 2014-2015 USD 100 000 en concepto de costos de capital
37	Desarrollar soluciones de "inteligencia institucional" con el fin de recabar información de gestión pertinente en apoyo de las decisiones operativas	Conclusión prevista en 2015 USD 375 000 en concepto de costos de capital USD 200 000 en concepto de costos recurrentes
38	Poner en marcha el GRIPS, dejar de utilizar el SGCP y reconfigurar los sistemas actuales que se basan en este último	Finales de 2013 USD 375 000 en concepto de costos de capital
39	Actualizar el tablero de operaciones para dar cabida a las nuevas exigencias operativas, utilizando la información del GRIPS y del Flexcube	Finales de 2014 Costos absorbidos en la medida anterior
<b>Recomendación 4 de la CLEE. Deberían administrarse mejor los escasos recursos presupuestarios con el fin de obtener resultados de mayor calidad.</b>		
40	Incrementar las capacidades en la dependencia central encargada del presupuesto y contratar a un director de la BOD que rinda cuentas al Vicepresidente del FIDA	Contratación en curso
41	Potenciar el examen a mitad de año y optimizar el proceso de reasignación presupuestaria	En curso
42	Estudiar la posibilidad de automatizar el seguimiento trimestral del presupuesto y la difusión de los resultados	Para finales de 2014 Costos recurrentes absorbidos en los recursos destinados actualmente al personal
<b>Recomendación 5 de la CLEE. Debería gestionarse de manera estratégica la composición, el costo y el desempeño de la fuerza de trabajo.</b>		
43	Perfeccionar la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en 2014 (y años sucesivos), para que el FIDA pueda disponer del número adecuado de funcionarios y de las competencias y los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos básicos del período de la FIDA9 (2013-2015)	En curso
44	Elaborar e implementar un sistema de denominaciones de cargos y grupos ocupacionales para el FIDA, como medida de seguimiento de la auditoría de las funciones	Diciembre de 2013
45	Aplicar un nuevo marco de recompensa y reconocimiento en el que se tengan en cuenta las mejores prácticas en materia de gestión del talento y las recompensas, tanto de índole monetaria como no monetaria	Enero de 2014 Incluido en el aumento del presupuesto ordinario
46	Fortalecer el sistema de gestión del desempeño con el fin de dar a los gestores los instrumentos necesarios para reconocer un desempeño excelente y motivar al personal para que trate constantemente de alcanzar resultados mejores	Diciembre de 2014
47	Realizar el seguimiento de la encuesta mundial del personal de 2012 para abordar las principales cuestiones que preocupan al personal	Diciembre de 2013



---

<b>Recomendación 7 de la CLEE. Debería fomentarse una cultura institucional de responsabilización y desempeño, y fortalecerse la presentación de informes sobre los resultados.</b>		
48	Revisar el marco de rendición de cuentas del FIDA para incorporar en él las recomendaciones de la CLEE	Conclusión prevista para finales de 2014
49	Definir un sistema de delegación de facultades para poner en práctica las recomendaciones de la CLEE	Finales de 2014
50	Mejorar la base de datos e información destinada al marco de medición de los resultados del FIDA	Permanente

---