

# A

## FIDA

### FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

#### Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA – Tercer período de sesiones

Roma, 5 a 7 de julio de 2005

### ESTRUCTURA GENERAL Y COMPONENTES DEL MODELO OPERATIVO DEL FIDA

#### I. INTRODUCCIÓN

1. **Finalidad del documento.** En este documento se presenta a la Consulta una descripción de alto nivel del modelo operativo (es decir, el modo de funcionamiento) que el FIDA necesita establecer durante el período de la Séptima Reposición. La evaluación externa independiente del Fondo (EEI) propugnaba la elaboración de un nuevo modelo operativo en vista de los cambios ocurridos en el contexto de la pobreza rural y la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y de la necesidad de que el FIDA aumentara su eficacia en términos de desarrollo.

#### II. ¿POR QUÉ NECESITA EL FIDA UN NUEVO MODELO OPERATIVO?

2. Cuando en 1977 se creó el FIDA, éste adoptó un modelo operativo semejante al de las demás instituciones financieras internacionales. Lo que diferenciaba al FIDA de los demás era su mandato: centrado exclusivamente en la agricultura y la reducción de la pobreza rural. Sin embargo, las circunstancias en que opera el FIDA, tanto en el plano de las personas pobres de las zonas rurales como en el de la AOD mundial, se han transformado en los últimos tiempos.

3. **La realidad de los pobres de las zonas rurales.** La orientación del desarrollo ha pasado de centrarse en el fomento del crecimiento agregado a la reducción de la pobreza. Hasta el año 2000, cuando se alcanzó el acuerdo relativo a los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), no se equiparó el desarrollo con la reducción de la pobreza. La interpretación misma de pobreza ya no hace referencia a una situación de bajos ingresos sino a la falta de autoestima, dignidad, libertades y posibilidad de expresar opiniones, especialmente de las personas de las zonas rurales y, entre ellas, de las mujeres. El aumento de los ingresos y la mayor posibilidad de expresar opiniones precisan enfoques distintos. La nueva interpretación de la pobreza rural exige un enfoque más eficaz de la innovación y la gestión de los conocimientos, una mejor focalización de los programas, un diálogo sobre políticas más intenso y un programa de asociaciones.

4. **La realidad de la gestión integradora y el sentido de apropiación de los países.** El actual contexto de desarrollo se caracteriza por un fuerte sentido de apropiación y liderazgo de los países en la definición de las estrategias nacionales de reducción de la pobreza y los programas de inversiones prioritarios. Gracias a los procesos dirigidos desde los países cada vez se potencia y se amplía más la participación de los ciudadanos en el establecimiento de objetivos de reducción de la pobreza y se fomentan procesos más integradores para definir opciones normativas favorables a los pobres. Las organizaciones de los pobres de las zonas rurales y las organizaciones comunitarias empiezan a desempeñar un papel cada vez más importante, en particular en las estructuras de gobierno descentralizadas. Los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) y la puesta en práctica de enfoques sectoriales son solamente dos ejemplos concretos de esta nueva realidad de los países.

5. Tal como se describe en “El rumbo a seguir” (documento REPL.VII/2/R.2) y en “Función y centro de interés del FIDA en la reducción de la pobreza rural” (documento REPL.VII/3/R.2), nuestro objetivo es aumentar la capacidad de los países de concebir, planificar y aplicar un proceso amplio de cambio rural que resuelva realmente los problemas que plantea la pobreza, contando con una asistencia internacional para el desarrollo que potencie la capacidad de las personas y los países pobres de formular sus propias soluciones y de llevarlas a la práctica.

6. **El contexto en mutación de la AOD.** El contexto actual de la AOD se caracteriza por cuatro rasgos principales:

- a) una tendencia al alza de la AOD y una mayor conciencia del peso de la pobreza rural;
- b) la descentralización de la mayoría de los asociados en la AOD (multilateral y bilateral) y la aparición de nuevas modalidades de ayuda;
- c) el interés prioritario en la armonización, la alineación y la apropiación de los países para conseguir una mayor eficacia de la ayuda y de las actividades de desarrollo, y
- d) una clara conciencia del papel de los nuevos asociados: las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

7. La mayoría de los donantes han **descentralizado** sus sistemas institucionales y los han transferido a los países asociados. Gracias a su presencia en dichos países, los donantes se han encontrado en situación de colaborar a nivel local, lo que gradualmente ha dado lugar a toda una gama de procesos dentro de los países y a modalidades de actuación en las que participan diversos donantes (por ejemplo, fondos fiduciarios de donantes múltiples, enfoques programáticos, financiación en común, enfoques sectoriales, etc.). La cooperación para el desarrollo ha pasado de basarse en misiones ocasionales de especialistas externos de visita en los países a consistir en procesos continuos a más largo plazo dentro de los países. Esto ha hecho posible que los programas de ayuda estén más centrados desde el punto de vista institucional y normativo. La necesidad de atribuir los resultados ha traído consigo que se preste más atención a la contribución a los resultados, y la responsabilidad de los resultados cada vez se comparte más entre todos los asociados en la AOD. La identidad institucional y la ventaja comparativa pasan a ser una cuestión de valor agregado en una asociación más amplia en la que se comparten responsabilidades. Un elemento fundamental a este respecto es el liderazgo que ejercen los gobiernos asociados.

8. Las preocupaciones en torno a la **eficacia en términos de desarrollo** y la eficacia de la ayuda constituyen otro cambio contextual que exige la renovación del modelo operativo.

- a) Los objetivos de desarrollo del Milenio representan un consenso en relación con los objetivos de reducción de la pobreza (una condición previa para conseguir la eficacia).

- b) En el Consenso de Monterrey se puso de relieve la necesidad de disponer de recursos adicionales<sup>1</sup>, de que estos recursos se complementasen<sup>2</sup>, de establecer asociaciones mundiales y, sobre todo, de instaurar políticas coherentes y propicias<sup>3</sup> que aumenten la eficacia de los recursos disponibles y los nuevos.
- c) En la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo se destacó la necesidad de **armonizar la actuación de los donantes** (mediante disposiciones comunes, procedimientos simplificados y el intercambio de información), de manera que se lograra la **alineación** entre los donantes y los asociados y la **apropiación de los países** (es decir, que los países asociados fijen las prioridades).
- d) Por último, en la Conferencia de Shangai sobre la ampliación de la escala en la lucha contra la pobreza se puso de manifiesto la necesidad de innovar y ampliar los esfuerzos en este sentido (tanto en cuanto a la magnitud como a la intensidad, por ejemplo, con enfoques normativos) para poder alcanzar los ODM con unos costos de transacción limitados.

9. La aparición de las **organizaciones de la sociedad civil y el sector privado** como importantes motores del desarrollo sostenible es otro rasgo importante del nuevo contexto. Los procesos de asociación que rigen en la actualidad la relación entre el FIDA y las organizaciones no gubernamentales (ONG), así como el documento de políticas aprobado recientemente sobre el desarrollo del sector privado y su participación en la reducción de la pobreza rural (documento EB 2005/84/R.4/Rev.1) destacan las consecuencias que esto tendrá en el modelo operativo del FIDA. El sector privado y las ONG operan conforme a marcos de incentivos y modelos de funcionamiento distintos. Trabajar con agentes del cambio tan diversos exige diferentes enfoques de la gestión de los programas en los países; además el número creciente de asociaciones entre el sector público y privado en una amplia gama de sectores constituye un nuevo rasgo de la colaboración del FIDA con sus Estados Miembros prestatarios.

### **La EEI y la respuesta de la dirección**

10. En la EEI se reconocía que el FIDA estaba abierto a cambios de gran alcance, pero que la plena aplicación de algunos de esos cambios a veces se había visto obstaculizada por unos recursos financieros, humanos y administrativos insuficientes. Desde el punto de vista del modelo operativo, muchos de estos intentos de cambio habían tenido un carácter acumulativo. En la actualidad, el FIDA tiene la ventaja de apoyarse en la experiencia acumulada con una serie de iniciativas nuevas a título experimental: el mecanismo flexible de financiación, la supervisión directa y la presencia sobre el terreno.

11. Sobre la base de estas iniciativas, y reconociendo el carácter y la intensidad de la AOD, los ajustes en los países y la respuesta de los donantes, resulta evidente la necesidad de llevar a la práctica un enfoque más global, para lo cual habrá que ajustar el modelo institucional a fin de que se adapte mejor a las circunstancias reinantes, integrar las enseñanzas extraídas de las iniciativas piloto y asimilar el programa de armonización adoptado recientemente.

---

<sup>1</sup> Esa misma opinión se ha reiterado y reforzado recientemente en el documento “Invertir en el desarrollo” (el “Informe Sachs”), así como en el informe “Nuestro interés común” de la Comisión para África.

<sup>2</sup> Recursos fiscales, recursos financieros nacionales, inversión extranjera directa, remesas y AOD.

<sup>3</sup> En especial, políticas comerciales propicias e integradoras a nivel nacional, regional y mundial.

### Características destacadas de un nuevo modelo operativo

12. En la EEI se señalaba que el nuevo modelo operativo debía comprender un enfoque programático por países; una selectividad estratégica más precisa; un desempeño más centrado en la innovación; un mejor control y garantía de la calidad; una gestión de los conocimientos institucionalizada; vinculaciones sistemáticas a los procesos de reforma normativa y ampliación del alcance, y asociaciones más amplias en todas las esferas de trabajo.

13. La manera de conseguirlo es mediante un modelo operativo que se base en una mayor presencia en los países y en el que se aplique un enfoque diferenciado en función del tamaño y el tipo de programa en el país y su estado de ejecución; así como un enfoque más práctico del FIDA por lo que se refiere a la supervisión y el apoyo a la ejecución; una mayor integración de los interesados (dentro de la organización y dentro del país) en los equipos de gestión de los programas en los países, y un marco de gestión de los resultados más sólido basado en la responsabilización horizontal dentro del equipo de gestión del programa en el país.

14. Durante el período de la Séptima Reposición el FIDA examinará y mejorará muchos aspectos de sus procesos de trabajo, por ejemplo, la planificación estratégica y la presupuestación así como la gestión de los recursos humanos. **Este documento se centra en el modelo operativo en la medida en que éste guarda relación con las actividades programáticas del FIDA.**

**Recuadro 1. Cambios necesarios en el modelo operativo programático**

Situación actual		Situación aconsejable
1. Préstamos y donaciones independientes		1. Programas en los países que comprendan una amplia gama de productos y servicios (incluidos préstamos y donaciones) y estén armonizados con las actuaciones de los asociados y alineados con las estrategias de los gobiernos o de los países
2. Innovaciones <i>ad hoc</i>		2. Integración de las innovaciones con objeto de que otros las repitan y las amplíen
3. Conocimientos orales personalizados		3. Aprendizaje sistemático sobre una base práctica e intercambio de conocimientos
4. Impacto normativo limitado		4. Vínculo sistemático con el diálogo a fin de promover un marco normativo integrador favorable a los pobres
5. Exceso de disposiciones contractuales con acuerdos formales		5. Asociaciones estratégicas administradas de manera que se fomenta el conocimiento, la elaboración y ejecución de programas, la garantía de la calidad y el diálogo sobre políticas
6. Presentación de informes sobre los resultados del proyecto		6. Gestión de los resultados orientada a aumentar la eficacia en términos de desarrollo
7. Modelo basado en misiones de breve duración, control de la calidad en la sede		7. Modelo basado en procesos de garantía de la calidad a cargo de las asociaciones y los países, incorporada en las funciones y las modalidades de gestión y elaboración de programas; respaldada por el control de calidad
8. Presencia limitada sobre el terreno		8. Presencia en los países basada en equipos integrados de gestión de los programas en los países y concebida específicamente a la medida de las necesidades del programa en el país
9. Estructuras institucionales verticales		9. Responsabilización horizontal (responsabilidad del equipo de gestión del programa en el país respaldada por responsabilidades a título individual)
10. Administración de los recursos humanos		10. Gestión dinámica del desempeño y de las personas
11. Asignación de recursos basada en las actividades		11. Ajuste de los recursos a los resultados previstos, según se definen en las prioridades estratégicas

### III. OBJETIVOS Y PRINCIPALES ASPECTOS DEL NUEVO MODELO OPERATIVO

#### A. Objetivos de la reformulación del modelo operativo

15. En su respuesta a la EEI, la dirección del FIDA hacía hincapié en que la fuerza propulsora del proceso de cambio debía ser un firme compromiso de **aumentar la eficacia en términos de desarrollo** de la labor de erradicación de la pobreza rural. Los objetivos concretos de la reformulación del modelo operativo del FIDA son los siguientes:

- a) **Aumentar la eficacia de la contribución del FIDA a los resultados en materia de desarrollo en la esfera de la pobreza rural.** Para que esto tenga lugar, el FIDA debe mejorar sus resultados institucionales y utilizar sus recursos para aumentar todavía más el impacto, y tratar de conseguir unos resultados de desarrollo mejores y más sostenibles. Los objetivos institucionales del FIDA deberán ser coherentes con las prioridades de los países y sus operaciones estar bien focalizadas. Además, con las operaciones del FIDA debe conseguirse que los gobiernos u otros asociados repitan o amplíen de manera más sistemática las actividades que han dado buenos resultados. En este sentido, una medida fundamental es establecer asociaciones estratégicas desde las fases iniciales del diseño de los proyectos o programas en los países.
- b) **Aumentar la capacidad del FIDA de dejar constancia y dar cuenta de los resultados en materia de desarrollo.** En un entorno en el que cada vez se presiona más a los organismos de ayuda para que dejen constancia de los resultados que obtienen en materia de desarrollo y en el que se compite por los recursos, el FIDA tiene que ser capaz de demostrar que ha obtenido resultados concretos de manera más sistemática y global. El FIDA deberá concebir mejores mecanismos para planificar y fijar las prioridades, aplicar una gestión orientada a los resultados, y medir los resultados para lograr un impacto. Para ello será necesario idear modalidades nuevas, y mejores, de administrar los recursos de personal, fomentar y gestionar las asociaciones y colaborar con los gobiernos.
- c) **Fortalecer la función del FIDA como organización de aprendizaje.** El FIDA necesita mejorar su capacidad de generar e intercambiar conocimientos sobre los enfoques de reducción de la pobreza rural que se han ensayado con éxito y sobre las condiciones, aspiraciones y posibilidades concretas de los pobres de las zonas rurales. Asimismo, debe llegar a reconocerse al FIDA como una institución innovadora que obtiene buenos resultados en un ámbito específico de intervención bien definido, en el marco del cual ensaya y experimenta nuevos enfoques de reducción de la pobreza rural, identifica esferas normativas que necesitan reformas y propugna la introducción de las mismas.
- d) **Aumentar la capacidad del FIDA para que contribuya a fomentar el programa mundial de desarrollo.** Aprovechando los conocimientos adquiridos mediante sus operaciones innovadoras y sus asociaciones estratégicas, el FIDA debe esforzarse por desempeñar un papel más preponderante en los foros de diálogo mundiales y, en asociación con otros, hacer oír más su voz en apoyo de los pobres de las zonas rurales.
- e) **Mejorar los canales de comunicación entre el FIDA y los países.** En un contexto en las que la mayoría de los organismos dedicados al desarrollo han descentralizado sus operaciones y los gobiernos de los países en desarrollo se han hecho cargo del programa de desarrollo, es preciso que las operaciones del FIDA se acerquen todavía más a las realidades de los países.

16. Los principales elementos de cambio del nuevo modelo operativo guardan relación con el **enfoque de programa en el país**; el **ciclo del programa en el país**, y el **equipo de gestión del programa en el país y la presencia en el país**.

### B. El enfoque de programa en el país

17. En la EEI se hacía hincapié en que debido a las necesidades de los pobres de las zonas rurales, los requisitos impuestos por el actual contexto de la AOD y las exigencias del FIDA relativas a la eficacia, la orientación tradicional del Fondo basada en aprobaciones anuales y la gestión de proyectos o de carteras de proyectos era sin lugar a dudas insuficiente. El personal del Fondo ya no gestiona procesos y proyectos sencillos, sino que es preciso gestionar procesos complejos dirigidos a obtener resultados múltiples. La gama de productos y servicios ofrecidos por el Fondo varía de un país a otro y éstos deben complementarse entre sí: un concepto que normalmente se define como “programa en el país”.

#### Recuadro 2. Elementos que componen el programa en el país

- a. **Una combinación estratégica de proyectos y de programas financiados mediante donaciones innovadores** cuyos objetivos complementarios son mejorar el programa de políticas y conocimientos, la repetición, la ampliación del alcance y el fomento de asociaciones.
- b. **Basado en un documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) orientado a los resultados.** En él se define la estrategia en el país que va a aplicar el FIDA con respecto a un gobierno determinado, de conformidad con las prioridades estratégicas para el sector rural y la reducción de la pobreza en ese país. Esta estrategia en el país se llevará a la práctica mediante *un marco de resultados del programa en el país* que contendrá diversas hipótesis en función del desempeño y guardará relación con la estrategia regional y el Marco Estratégico del FIDA.
- c. **La gestión orientada a los resultados**, que incluye los resultados derivados del COSOP, el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), el diálogo sobre políticas (en relación con el sistema de asignación de recursos basado en los resultados [PBAS] u otros aspectos) y los que han de conseguirse mediante asociaciones en varios niveles (interno y externo).
- d. **La gestión orientada a la ejecución eficaz** de los proyectos y de los programas financiados mediante donaciones y **el aprendizaje y el intercambio de conocimiento sistemáticos** que integran el programa en el país y están en curso de ejecución, mediante la supervisión y el apoyo a la ejecución, la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas.
- e. **La gestión de los equipos de los programas en los países** basada en la **presencia en el país** y la especialización, en colaboración con los asociados y los proveedores de servicios y con el apoyo de los equipos (de especialistas) de la sede.
- f. **La provisión de recursos financieros** asignados en función de los resultados (asignación basada en los resultados), un marco de resultados del programa en el país y, además, fondos suplementarios y actividades financiadas con arreglo a la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones.

18. En la mayoría de los países, un programa en el país consiste en una amplia gama de “productos” y servicios, tales como programas de reducción de la pobreza rural, formulación de políticas, transformación institucional y procesos de cambio, actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos, etc., que irá cambiando en función de las circunstancias concretas del país, la experiencia del FIDA y su presencia en el país, y que se reflejará en el marco de resultados del COSOP.

19. Según este enfoque, aunque los préstamos y las donaciones seguirán teniendo una importancia fundamental puede que se formulen como resultado de la introducción de una política específica o de una actividad de aprendizaje innovadora.

20. El programa en el país se elaborará y se llevará a la práctica mediante **asociaciones**, muy especialmente con los gobiernos, las organizaciones de pobres de las zonas rurales y los organismos dedicados al desarrollo, pero también con **proveedores de servicios**, tales como instituciones cooperantes y centros especializados. Además, podrá contar con el apoyo de programas regionales.

21. A fin de ofrecer una gama de productos mejor y más amplia, y conforme a las recomendaciones de la EEI, el FIDA necesita **mejorar algunas características esenciales del diseño imprescindibles para lograr una ejecución satisfactoria**. Un aspecto cada vez más importante es que el diseño debe convertirse en un instrumento de gestión orientado a la ejecución. Por lo tanto, éste se centrará en aspectos concretos de la ejecución elaborados en los países con ayuda de los interesados. Otro aspecto fundamental consiste en fortalecer la **garantía de la calidad** y ampliarla para que incluya no sólo el proceso de diseño, sino también todos los demás procesos de ejecución, tales como la supervisión, la planificación programática anual y la revisión a mitad de período.

22. **Principios fundamentales del enfoque de programa en el país.** El enfoque de programa en el país se sustenta en una serie de principios básicos, entre otros los siguientes:

- a) **El liderazgo ejercido por los países y la asociación con otros interesados.** El enfoque de programa en el país supone trabajar con otros asociados en el desarrollo, al amparo del liderazgo ejercido por el país, en la definición del marco estratégico de reducción de la pobreza para dicho país, poniendo especial hincapié en el fomento de la productividad rural. Las operaciones del FIDA deben reflejar las orientaciones estratégicas del programa de desarrollo definidas en el DELP, los planes nacionales de desarrollo y otros planes pertinentes de reducción de la pobreza. Al mismo tiempo, el enfoque supone la búsqueda de complementariedades con otros donantes, que no sean solamente asociados en la cofinanciación. En el caso del FIDA, un aspecto destacado de este enfoque es garantizar y apoyar la participación de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, la sociedad civil y el sector privado y forjar asociaciones genuinas con ellos. Asimismo, la importancia atribuida a las políticas e instituciones exige que el Fondo se replantee sobre su enfoque programático para que éste complemente los marcos estratégicos elaborados por los países mismos.
- b) **La alineación estratégica: objetivos y prioridades del FIDA a nivel institucional, regional y nacional.** Según el nuevo modelo operativo, el nuevo marco estratégico del FIDA ofrecerá orientaciones estratégicas más claras y específicas para la definición de las estrategias regionales y nacionales. El objetivo es que todas las intervenciones previstas en el ámbito del nuevo enfoque de programa en el país reflejen en última instancia los objetivos y prioridades institucionales además de los regionales.
- c) **Actividades innovadoras que puedan reproducirse y ampliarse.** Conforme al nuevo enfoque, la innovación adquirirá mayor preponderancia y se plasmará con más claridad en el programa en el país. El acento puesto en la innovación, que obedece a la necesidad de que el FIDA mejore su capacidad de lograr que los enfoques de reducción de la pobreza rural ensayados con buenos resultados se repitan o amplíen de manera más sistemática, también se hace patente mediante el establecimiento de asociaciones estratégicas (por ejemplo, con centros regionales y nacionales especializados). A fin de aumentar dichas posibilidades de repetición y ampliación en la medida de lo posible, los proyectos innovadores también se planifican desde el principio con la participación de los futuros asociados en la cofinanciación.

- d) **El diálogo sobre políticas y la formulación de políticas en favor de los pobres.** El programa en el país debería contribuir a modificar políticas en esferas de vital importancia para los pobres de las zonas rurales y favorecer así la creación de un entorno más propicio para la consecución de resultados en la reducción sostenida de la pobreza rural. El diálogo sobre políticas, es decir, el proceso mediante el cual se consigue introducir cambios normativos, se convierte así en una de las actividades más importantes del FIDA a nivel nacional. Para poder contribuir a crear ese entorno propicio para los pobres de las zonas rurales, un programa en el país debería: a) identificar las políticas, leyes y reglamentaciones fundamentales que impiden a los pobres de las zonas rurales mejorar sus medios de vida de manera sostenible, y b) definir y fomentar un proceso viable que genere un cambio positivo, normalmente mediante algún tipo de acuerdo de asociación.

En el nuevo modelo operativo, el PBAS se emplea como punto de partida para determinar las esferas normativas fundamentales que necesitan ser objeto de reforma o mejora y para poner en marcha un diálogo sobre políticas fundamentado con los gobiernos. Las evaluaciones de los resultados de las políticas, que se recogen en diversos documentos (por ejemplo, la evaluación de los resultados del sector rural del PBAS, el COSOP y las estrategias nacionales) deberían ser plenamente coherentes las unas con las otras.

La necesidad de entablar un diálogo sobre políticas no representa una “adición” arbitraria (y de gran relieve) a la labor o las actividades del programa en el país ya establecidas, sino más bien prestar una atención sistemática a las cuestiones normativas. Para ello es preciso definir los cambios generales necesarios en el entorno normativo a los que el FIDA puede contribuir de manera activa —y la movilización de todo el conjunto de operaciones en un determinado país para lograr instaurar dichos cambios—. Asimismo, será preciso cambiar la orientación de la elaboración y ejecución del programa en el país a fin de ofrecer una plataforma adecuada para cumplir los objetivos nacionales dentro de ese marco propicio para la reducción de la pobreza.

- e) **Productos y servicios flexibles.** Siempre que proceda, y dependiendo de las condiciones concretas del país y la experiencia del FIDA en el mismo, puede que sea necesario realizar actividades de preinversión antes de la concesión del préstamo o bien al tiempo que se concede. Las actividades de preinversión pueden consistir, por ejemplo, en el establecimiento de asociaciones innovadoras o la financiación mediante donaciones de iniciativas concretas. En los países que se caractericen por un entorno más propicio o donde el FIDA tenga más experiencia, será posible ofrecer un conjunto más completo de productos y servicios.
- f) **Asociaciones y establecimiento de redes.** Para mejorar la posibilidad de establecer programas en los países y la ejecución de los mismos, y a fin de potenciar la capacidad de las personas de las zonas rurales, el FIDA necesita establecer un sistema más eficaz de asociaciones y de creación de redes que forme parte del modelo operativo. Este sistema incluiría distintos tipos de asociaciones, desde iniciativas locales adaptadas al contexto en el plano comunitario a programas en los países, políticas y estrategias en los planos nacional, regional y mundial.

### C. El ciclo del programa en el país

23. Para aplicar el enfoque de programa en el país, será necesario definir un nuevo ciclo del programa en el país. Algunos de los aspectos que deberán modificarse son los siguientes:

24. **COSOP orientado a los resultados.** En el nuevo modelo operativo la base de la estrategia del programa en el país es un **COSOP orientado a los resultados**, cuya importancia es fundamental para medir la eficacia del programa en el país.

25. En el COSOP orientado a los resultados se define la orientación que se propone para un programa en el país determinado, identificando claramente los temas relativos a la pobreza rural que deben abordarse en el país y las medidas estratégicas que el FIDA llevará a la práctica junto con el gobierno y los demás asociados a mediano plazo. En dicho COSOP también se delinearán claramente el programa de políticas, aprendizaje y asociaciones, y se presentarán diversas hipótesis basadas en los resultados para la elaboración del programa en el país. El COSOP estará respaldado por un **marco de gestión de los resultados del programa en el país**, en el que se detallarán los objetivos de resultados y las necesidades de recursos anuales y plurianuales, así como un conjunto de indicadores de resultados.

26. La elaboración de un **COSOP orientado a los resultados** deberá guardar relación con el proceso del marco estratégico del país en cuestión (DELP). Habrá que asegurarse de que participan en él los interesados principales (por ejemplo, las organizaciones de pobres de las zonas rurales) y que el país en cuestión considera la estrategia y el programa de cambio normativo como algo propio. Deberá también describirse la relación existente entre el DELP y el Marco Estratégico y la estrategia regional del FIDA.

27. **Marco de gestión de los resultados.** El marco de gestión de los resultados del programa en el país constituye la base para lograr una responsabilización que parta desde abajo, es decir, desde el programa en el país y ascienda hasta los niveles regional e institucional. El **enfoque de gestión orientada a los resultados** es un marco<sup>4</sup> estructurado en tres fases que integra la planificación, la gestión y la responsabilización orientadas a los resultados:

- a) **Planificación orientada a los resultados.** En el nuevo modelo operativo, el nuevo marco estratégico institucional será el punto de partida de un proceso de planificación básicamente **iterativo** que tiene un efecto en cascada hasta el nivel de programa en el país. Dicho marco proporcionará orientaciones estratégicas para los planes estratégicos regionales y nacionales y constituirá un filtro eficaz para la selectividad del programa en el país. Al mismo tiempo, se seguirán asignando recursos a los programas en los países en función de los resultados con arreglo al PBAS.
- b) **Gestión orientada a los resultados.** Este enfoque tiene por objeto la responsabilización orientada a los resultados y el aprendizaje. Las actividades de gestión orientada a los resultados pretenden conseguir dos objetivos relacionados entre sí: a) evaluar la eficacia institucional del FIDA en la prestación de apoyo a los programas, y b) evaluar la eficacia en términos de desarrollo en un momento concreto del ciclo de los proyectos y los programas en los países. El marco de gestión orientada a los resultados refleja fielmente el marco de planificación orientada a los resultados a todos los niveles: los documentos de planificación estratégica se traducen en documentos programáticos (por ejemplo, el programa de trabajo y presupuesto anual) que incluyen objetivos anuales de carácter cualitativo y cuantitativo, indicadores de resultados y partidas presupuestarias concretos, y que sirven como base para hacer un seguimiento de la eficacia institucional y la relativa a las actividades de desarrollo.
- c) **Responsabilización orientada a los resultados.** Esta función se lleva a cabo mediante la información facilitada por los propios interesados sobre los resultados de desarrollo, por una parte, y la evaluación externa e independiente de dichos resultados, por otra. La

---

<sup>4</sup> Véase el “Plan detallado para un sistema de gestión de los resultados aplicable a los programas respaldados por el FIDA en los países” (documento EB 2003/80/R.6/Rev.1).

función de autoevaluación abarca la preparación de informes anuales que hacen referencia a la eficacia en términos de desarrollo, es decir, el grado en que se han cumplido realmente los objetivos anuales conforme al presupuesto acordado, y los resultados de desarrollo autoevaluados. La Oficina de Evaluación independiente informa sobre los resultados de determinados programas en los países y los procesos de las evaluaciones temáticas y regionales mediante la presentación de su Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA. En dicho informe se deja constancia de la responsabilización institucional independiente en relación con la eficacia en términos de desarrollo y se refuerza el aprendizaje institucional con miras a mejorar los resultados de las operaciones y políticas futuras.

28. **Apoyo a la ejecución y supervisión de los programas.** Para mejorar su contribución a la consecución de resultados sostenibles en materia de desarrollo, el FIDA debería prestar mucha más atención de lo que ha venido haciendo hasta ahora a la **ejecución de los programas**. La supervisión (ya sea por el FIDA o las instituciones cooperantes) y el apoyo a la ejecución son instrumentos decisivos para la gestión orientada a los resultados. Sin embargo, no han resultado tan eficaces como se esperaba debido a que no estaban integrados en un enfoque programático amplio y a deficiencias en el marco de responsabilización.

29. Existe una distinción entre las necesidades básicas de supervisión y el apoyo a la ejecución:

- a) **Las necesidades básicas de supervisión** son comunes a todos los proyectos y guardan relación con una administración prudente de los préstamos y una gestión eficaz de los proyectos. A las actividades se las dota de recursos con cargo a un presupuesto básico acordado con las instituciones cooperantes en un marco a más largo plazo, en el contexto de **asociaciones estratégicas institucionales**, y en relación con una amplia gama de proyectos. De esa manera, las instituciones cooperantes pueden respaldar su asociación con el FIDA mediante una estructura orgánica básica basada en un plan de actividades fiable a más largo plazo.
- b) **Las necesidades de apoyo a la ejecución** son servicios en los que se tienen en cuenta las características del país, el proyecto, el contexto y el momento. Pueden cambiar de año en año por lo que se refiere al volumen, el contenido y las asignaciones de recursos. El mismo FIDA está sufragando una gran proporción de servicios de apoyo a la ejecución con cargo a sus recursos presupuestarios o por medio de donaciones de asistencia técnica a nivel regional. Asimismo, el Fondo contrata este tipo de servicios a instituciones cooperantes y otras organizaciones con la experiencia concreta necesaria para suplir las necesidades específicas de apoyo a la ejecución apoyándose en sus capacidades institucionales. De esa manera, el FIDA tiene más posibilidades de emprender actividades con otras organizaciones y otro tipo de instituciones y de ampliar así sus asociaciones estratégicas.

30. En el nuevo modelo operativo, la supervisión y el apoyo a la ejecución deben guardar relación con el programa en el país en su totalidad y abarcar todas sus dimensiones. Para conseguirlo, el FIDA procurará ofrecer una combinación de asistencia técnica, donaciones por países para la creación de capacidad, presencia en el país, supervisión básica y apoyo reforzado a la ejecución, todo ello bajo la dirección del equipo de gestión del programa en el país. Esto requerirá, entre otras cosas, un cambio de mentalidad de todos los interesados en la supervisión, así como del tipo de relación contractual que une al FIDA con sus instituciones cooperantes; una diversificación de los organismos de supervisión (instituciones cooperantes), que dejarán de limitarse a las instituciones financieras internacionales como en la actualidad; el establecimiento de criterios claros para la responsabilización orientada a los resultados entre los interesados en la supervisión, incluido el gobierno, y la introducción de instrumentos de evaluación más orientados a los resultados con miras a supervisar el desempeño de los interesados en la supervisión.

31. Aprovechando las enseñanzas extraídas de las prácticas y disposiciones de supervisión vigentes, y basándose en las conclusiones de las evaluaciones de supervisión a nivel institucional realizadas recientemente, en el futuro las disposiciones de supervisión del FIDA deberán basarse en un enfoque diferenciado que responda a las necesidades y las circunstancias concretas de cada país y programa. Se proponen a continuación tres disposiciones de supervisión diferenciadas:

- a) **Supervisión a través de una institución cooperante contratada** (definida de manera que incluya organizaciones u organismos locales, nacionales, regionales o internacionales reputados) con arreglo a unas condiciones notablemente mejoradas, y con una cobertura general de las cuestiones de ejecución en todos los países con carteras relativamente grandes donde la representación del FIDA sobre el terreno es escasa o nula. Ésta seguirá siendo la principal opción en materia de supervisión.
- b) **Supervisión por el FIDA**, dirigida por los gerentes de los programas presentes en esos países, de programas en países en los que el Fondo tiene una presencia relativamente sólida, bien establecida, y cuenta con equipos ya constituidos —o tiene previsto establecer dicha presencia conforme a lo descrito en el COSOP—.
- c) **Supervisión directa por el director del programa en el país del FIDA** en aquellos lugares donde la cartera de proyectos sea relativamente pequeña, en países de dimensiones relativamente pequeñas y en estados frágiles que salen de un conflicto o de un desastre natural. Este tipo de supervisión se realizará conforme a condiciones mejoradas en cuanto que se reforzará notablemente la capacitación y el perfeccionamiento o desarrollo de conocimientos así como la capacidad interna para las adquisiciones y la administración de préstamos.

32. **Aprendizaje e intercambio de conocimientos.** El aprendizaje es una función fundamental del nuevo modelo operativo y parte integrante de las actividades del programa en el país. El programa de aprendizaje se define desde la fase de elaboración del COSOP, en estrecha colaboración con el gobierno y los demás asociados. A lo largo del ciclo del programa en el país se le van añadiendo nuevos elementos. Unas prácticas mejoradas de gestión de los conocimientos supondrán el fortalecimiento de los procesos de gestión de los conocimientos a nivel de los países (los equipos en los países utilizarán procedimientos de evaluación y seguimiento eficaces, se establecerán asociaciones estratégicas, etc.) y dentro de la sede del FIDA (se establecerán procedimientos interdepartamentales para la generación de conocimientos, el equipo de diseño en el país se basará en la documentación de las enseñanzas extraídas, etc.).

33. Por lo que respecta a los países, hay un intercambio de conocimientos con el gobierno y los demás asociados en el desarrollo a fin de contribuir a la aplicación del programa de desarrollo nacional. Internamente, los conocimientos generados se comparten y amplían dentro de las divisiones regionales y entre una división y otra. A nivel institucional, el aprendizaje y el intercambio de conocimientos se centran en los contactos entre divisiones, la gestión de los conocimientos temáticos y el establecimiento de redes externas con organizaciones especializadas en temas de desarrollo rural.

34. La Oficina de Evaluación independiente, que cuenta con una metodología aprobada al respecto, es parte integrante de este sistema institucional de aprendizaje, como lo pone de relieve la importancia atribuida al Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA y todos los demás informes de evaluación respaldados por acuerdos en el punto de culminación. Las evaluaciones de los programas en los países resultarán especialmente útiles como instrumentos de aprendizaje.

35. El FIDA desarrollará todavía más sus asociaciones para el intercambio de conocimientos y las aprovechará intensamente a fin de catalizar la adquisición de conocimientos sobre la reducción de la pobreza rural (a los tres niveles). Resumiendo, esto debería contribuir a materializar el enfoque basado en redes y orientado al exterior de la gestión de los conocimientos que se señala en la respuesta de la dirección del FIDA a la EEI.

36. **Garantía de la calidad.** Teniendo presente el nuevo contexto de la AOD y el hecho de que ahora en los países hay procesos continuos en los que participan diversos donantes (en lugar de las misiones externas de breve duración) se vuelve necesario revisar los criterios que aplica el FIDA respecto de la garantía y el control de la calidad. Debido al carácter de los cambios previstos es preciso promover un diseño esencial y flexible, un mayor apoyo durante la ejecución de los programas, y un vínculo entre la garantía de la calidad y los procesos dentro de los países.

37. La garantía de la calidad relativa a un tipo de diseño esencial y flexible estaría respaldada por: un documento de diseño reforzado y más centrado, cuyo elemento central es el expediente principal; las enseñanzas generadas a partir de los programas en los países para mejorar el diseño y la ejecución futuros; la formulación de políticas, las notas de aprendizaje y los procedimientos basados en los conocimientos y la experiencia obtenida de los programas en los países; la introducción del concepto de equipo de gestión del programa en el país (dotado de los recursos adecuados); la interacción con los procesos de gestión de los conocimientos (tanto a nivel geográfico como temático), y el traspaso de la garantía de la calidad del diseño a la ejecución.

38. La garantía de la calidad relativa a un mayor apoyo a la ejecución se podrá conseguir mediante: el establecimiento de vínculos de manera más dinámica con los principales asociados en el país, a través de asociaciones estratégicas, la presencia en el país, y las asociaciones para la elaboración y ejecución de proyectos; la nueva definición de la función de las instituciones cooperantes y la supervisión; la incorporación de rasgos de “aprendizaje” más numerosos y mejores en los programas en los países, en la evaluación y el seguimiento de los proyectos, en la gestión de la cartera (autoevaluación), en el RIMS y en la gestión de conocimientos conexa; la mayor participación del personal del FIDA (en la sede y sobre el terreno con unidades de ejecución de los proyectos o programas) en momentos clave de la reformulación, en particular las revisiones a mitad de período y las sesiones de elaboración del programa de trabajo y presupuesto anual, y una función catalítica, en la que se subraye la importancia de conseguir un impacto para poder influir en las políticas.

39. **Un nuevo marco de responsabilización.** En el contexto del nuevo enfoque de programa en el país, el marco de responsabilización puede definirse como “un entendimiento entre todos los asociados en la ejecución de los programas de lo que se pretende conseguir, cómo van a colaborar para conseguirlo y cómo van a medir los resultados e informar sobre ellos”. Dicho marco debería basarse en un conjunto de principios rectores que comprendan la claridad y la transparencia, la coherencia, la posibilidad de comparación y la exhaustividad. Por lo general, consistirá en una serie de elementos fundamentales, entre otros: una clara definición de la misión, los objetivos y los resultados cuantificables previstos de la institución, ordenados jerárquicamente de manera coherente; las capacidades apropiadas que requiere el personal para asumir la responsabilización; medidas de seguimiento y garantía de la calidad adecuadas, al principio y durante la ejecución, y una clara definición de las funciones y responsabilidades con las autoridades correspondientes.

40. En el contexto de la estructura institucional del FIDA, la responsabilización a nivel institucional (autoevaluación) guardará una relación coherente con la responsabilización a nivel de departamento, división y de cada miembro del personal y, en última instancia, la responsabilización a nivel del programa en el país. El marco institucional de responsabilización del FIDA también comprenderá el mecanismo de evaluación independiente a cargo de la Oficina de Evaluación, que engloba los resultados de los programas en los países y del FIDA, así como los de los prestatarios y las instituciones cooperantes. Asimismo, comprenderá las políticas del Fondo en materia de divulgación de documentos y supervisión. El marco de responsabilización se articulará en torno a diversos niveles:

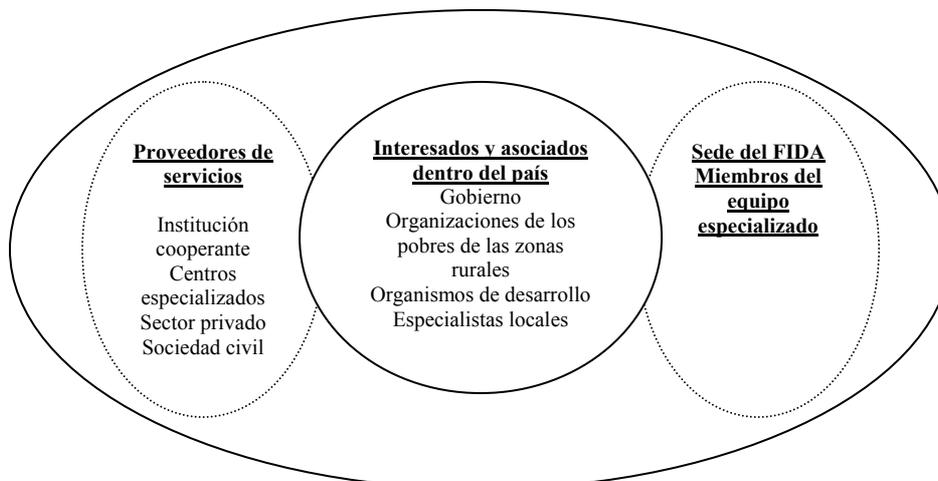
verticalmente a nivel individual, de división, departamento e institución, y transversalmente dentro del equipo de gestión del programa en el país. La declaración de responsabilización del equipo directivo del Departamento de Administración de Programas constituye un ejemplo de este tipo de planteamiento.

#### D. Gestión del programa en el país y presencia en el país

41. **Gestión del programa en el país.** La idea de que es posible ofrecer un programa en el país complejo que sea eficaz en función de los costos y tenga la calidad necesaria, ya sea a cargo del gerente del programa en el país (GPP) en solitario, o en el contexto del equipo de elaboración de proyectos, con sus limitaciones presentes, es poco realista e incluso desaconsejable desde el punto de vista de la apropiación, la asociación y la ampliación del alcance.

42. Dada la gran diversidad de componentes del programa, es decir, las políticas, la innovación, el aprendizaje, los resultados y el impacto, la garantía de la calidad o la administración de los préstamos, es necesario que el FIDA encauce todas sus fuerzas productivas a través de un equipo de gestión del programa en el país. La atención de dicho equipo se centrará en el país, en torno a los interesados y asociados locales principales (el FIDA virtual, en la actualidad), quienes deberán recibir un apoyo más dinámico de los proveedores de servicios y los equipos especializados de la sede, todos ellos administrados por el GPP con la intención de obtener resultados basados en el equipo. Esto supone compartir oficialmente la responsabilidad de los resultados del programa en el país.

**Gráfico 1. Equipo de gestión del programa en el país**



43. Las principales funciones que deberá desempeñar el equipo de gestión del programa en el país guardan relación con el ciclo del programa en el país e incluyen lo siguiente: la planificación estratégica, la planificación programática, la administración de préstamos y donaciones, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, el aprendizaje, el intercambio de conocimientos, el fomento de la ampliación del alcance y la repetición, y la promoción de reformas normativas. Es necesario aprovechar todos los recursos en el ámbito de una estructura unificada pero flexible.

44. La composición del equipo de gestión del programa en el país irá cambiando, y los miembros que participarán en él serán diferentes a lo largo del tiempo, lo que reflejará el contexto concreto del país así como el ciclo del programa en el país. La composición del equipo y las funciones y

responsabilidades de los distintos agentes e interesados directos deberá formalizarse (por ejemplo, se enunciará en la descripción de funciones del personal, en acuerdos entre divisiones o departamentos, o en los contratos de los proveedores de servicios) a fin de garantizar que se compartan las responsabilidades.

45. La base para determinar una estructura de responsabilización horizontal será la identificación de los insumos y productos concretos en cada fase del ciclo de gestión del programa en el país mediante un análisis funcional exhaustivo. Incumbirá de manera más oficial a los GPP la responsabilidad de garantizar una buena coordinación entre todos los miembros del equipo y de establecer los nexos necesarios con los interesados en el país. El análisis funcional orientará la participación de los diferentes agentes en el equipo, lo cual servirá de base para elaborar una estrategia de perfeccionamiento del personal y para los procesos anuales de evaluación y planificación de la actuación profesional.

46. Los miembros que integrarán los equipos de la sede procederán de todas las divisiones del FIDA y desempeñarán un papel fundamental con sus aportaciones a todos los aspectos de la ejecución de programas a través de su experiencia institucional y con su apoyo a la gestión de los conocimientos y el establecimiento de vínculos a nivel mundial.

47. **Mayor presencia en los países.** De acuerdo con las recomendaciones de la EEI, para mejorar sus resultados, el FIDA debe abordar una de las deficiencias fundamentales de su modo de operar: **la relación entre la sede y el terreno.** La actual estructura orgánica del Fondo, que se caracteriza por estar muy centralizada y por no contar con una representación sistemática en los países, constituye un obstáculo importante en la labor futura del FIDA de mejorar su eficacia en términos de desarrollo, establecer asociaciones estratégicas y aumentar el impacto en las políticas.

48. En el actual programa de desarrollo se hace hincapié en el liderazgo de los países, la armonización y la alineación de los donantes. La mayoría de los organismos internacionales dedicados al desarrollo han adoptado una estructura descentralizada. Para que el FIDA obtenga los resultados esperados, debe estar menos aislado de sus principales asociados y partes interesadas.

49. En el documento EB 2003/80/R.4, “Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno” se presenta con gran detalle la justificación de aumentar la presencia en los países. Aunque esta iniciativa piloto todavía tiene que ser objeto de una evaluación (que tendrá lugar durante el cuarto trimestre de 2006), aumentar la presencia del FIDA en los países significa, en primer lugar, abandonar el modelo actual basado en el envío de misiones de consultores y empezar a delegar responsabilidades, facultades y recursos en una estructura dentro del país con arreglo a una modalidad de presencia en el país reforzada. Dicha presencia en los países podrá reforzarse todavía más con una presencia regional, a través de programas temáticos (por ejemplo, como sucede en América Latina y el Caribe) financiados por el FIDA por conducto de asociaciones estratégicas con centros especializados.

50. La tarea a la que se enfrenta el FIDA es cómo reforzar el elemento nacional de su gestión del programa en el país, de manera eficaz en función de los costos, y garantizar a la vez la participación de la población rural pobre, la apropiación de la estrategia y el programa por las autoridades nacionales, la asociación eficaz con otros interesados en el país, una alianza estratégica con los proveedores de servicios (por ejemplo, las instituciones cooperantes) y la responsabilización orientada a los resultados de los miembros de los equipos en los países ubicados dentro y fuera del país.

51. El FIDA necesitará contar con una serie de opciones que le permitan participar de manera más constante y decisiva en los procesos y la adopción de decisiones en los países. Las diversas opciones deben permitir una **descentralización limitada en muchos países** y una descentralización más amplia en un número reducido de países donde esté justificado.

52. Una de estas opciones para aumentar la presencia en los países sería el establecimiento de la figura del GPP en el país. Algunos GPP serían destacados a países con programas de gran envergadura o desde los cuales administrarían varios países con carteras pequeñas. Debido a las diferencias en el alcance, la naturaleza y el punto de ejecución en que se hallan los programas en los países, así como a la base de recursos nacionales, la presencia en el país adoptaría una “geometría variable” concebida a la medida de las necesidades del programa en el país.

#### IV. ENFOQUE DE CAMBIO, ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN Y CONSECUENCIAS PRESUPUESTARIAS

53. **Enfoque integral de cambio y estrategia de ejecución.** En el pasado, las mejoras introducidas al modelo operativo vigente se basaron en un enfoque de cambio acumulativo, es decir en añadir cada vez un nuevo rasgo. Por ejemplo, en 1998 se introdujo el COSOP a fin de orientar el ciclo de los proyectos desde un punto de vista más estratégico; en 1997 se puso en marcha la iniciativa piloto de supervisión directa en 15 proyectos a fin de verificar las capacidades de supervisión del mismo FIDA y mejorar el circuito de aprendizaje, y más recientemente se ha puesto en marcha en 15 países la iniciativa piloto relativa a la presencia sobre el terreno con miras a mejorar la gestión de los conocimientos, el establecimiento de asociaciones, el diálogo sobre políticas y el apoyo a la ejecución.

54. El nuevo modelo operativo se basará en un enfoque de cambio integral, que tendrá en cuenta todos los aspectos del modelo de cambio. Los cambios se irán introduciendo al modelo operativo de manera gradual, destacando los aspectos más importantes, y se adaptarán a las características concretas del programa en el país, las capacidades del país y la experiencia del FIDA en el mismo, y el nivel de asociaciones. No resultaría eficiente adoptar un enfoque único válido para todas las situaciones.

#### **Consecuencias presupuestarias**

55. Como se indica en la respuesta de la dirección a la EEI, la introducción de cambios en el modelo operativo exigirá recursos financieros, humanos y de gestión adicionales y suficientes.

56. **Recursos humanos.** Los cambios propuestos al modelo operativo exigirán una mejor gestión del personal y de su actuación, un proceso que ya se ha puesto en marcha con la reforma propuesta de los recursos humanos, (por ejemplo, el centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión y el desarrollo de las competencias necesarias). El nuevo modelo operativo hace necesario un programa de gestión de los recursos humanos más completo que abarque las nuevas competencias, un nuevo marco de gestión de la responsabilización, la promoción profesional, sistemas de incentivos, una gestión dinámica de los recursos humanos y mejores técnicas de gestión de todo el personal directivo. El FIDA necesita adaptarse a necesidades externas distintas que cambian continuamente, desarrollando de manera constante la capacidad institucional, mejorando la actuación profesional, mediante la potenciación del personal, estimulando la creatividad del mismo, recompensando la asunción de riesgos y la innovación, así como invirtiendo en el perfeccionamiento constante a través de la capacitación y el intercambio de conocimientos.

57. La nueva política de recursos humanos forma parte de un marco para transformar al FIDA en una institución del siglo XXI, es decir, una organización en la cual los principios de claridad, transparencia y responsabilización estén arraigados en la cultura y en la que el desempeño se guíe por valores y se base en competencias. En ella se reconoce que la fuente de conocimientos más importante del FIDA es su personal y el nexo existente entre una buena gestión de los recursos humanos y los resultados de los programas.

58. Las principales repercusiones en materia de recursos humanos del nuevo modelo operativo son las siguientes: la necesidad de un cambio en el perfil de competencias del GPP y la capacitación correspondiente; una estrategia acelerada de desarrollo de los recursos humanos, y el marco integrado de gestión de los recursos humanos centrado en los resultados que se mencionó más arriba.

59. No cabe duda de que, debido a la complejidad del programa en el país para su gestión se precisa de personal muy competente y con múltiples aptitudes. La función del GPP debería situarse en el extremo superior de la escala de competencias básicas del FIDA. Es necesario un plan de acción acelerado para conseguir que la plantilla actual sea todavía más competente e identificar a nuevo personal que encaje en las competencias que se necesitan. Ello incluye la identificación e integración de personas de los respectivos países debidamente cualificadas. El establecimiento de un Programa de Profesionales Asociados para ciudadanos de países en desarrollo puede ser un aspecto importante de la estrategia para formar un cuadro más amplio de funcionarios competentes sobre el terreno.

60. **Recursos financieros.** En la EEI se señalaba que el FIDA debía asegurarse de disponer de los recursos necesarios para iniciar y respaldar los cambios. Las consecuencias financieras de lo anterior son las siguientes: a) gastos no recurrentes para llevar a la práctica dichos cambios, y b) gastos ordinarios e inversiones futuras.

61. Los gastos no recurrentes se refieren a la elaboración de sistemas de trabajo, directrices, normas y reglamentos detallados para el nuevo modelo operativo, y se determinarán una vez que se haya alcanzado un acuerdo básico sobre la orientación del nuevo modelo operativo.

62. Hay también una clara necesidad de proporcionar recursos suficientes para aplicar el enfoque de programa en el país, con el respaldo de una mayor presencia en los países. El nuevo modelo operativo exigirá un aumento neto de personal para ejecutar los programas en los países de manera que se garantice una mayor eficacia en términos de desarrollo.

## V. MEDIDAS FUTURAS

63. Las propuestas para la elaboración y puesta en práctica de un nuevo modelo operativo se incorporarán en el plan de acción relativo a la respuesta de la dirección a la EEI, que se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2005.

