

# a

## FIDA

### FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

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

Doha (Qatar), 1 y 2 de octubre de 2005

#### CONTRIBUCIÓN DEL FIDA A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO: INFORME DE LA CONSULTA SOBRE LA SÉPTIMA REPOSICIÓN DE LOS RECURSOS DEL FIDA (2007-2009)

### PROYECTO DE INFORME

1. En su tercer período de sesiones, la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA examinó un esquema provisional del informe de la Consulta, recogido en el documento REPL.VII/3/R.7.
2. Se invita ahora a la Consulta a que estudie el primer borrador del informe de la Consulta adjunto, que se basa en el esquema provisional examinado, las sugerencias realizadas en el curso del examen y los debates preliminares celebrados en períodos de sesiones anteriores.
3. Se recuerda a la Consulta que el presente proyecto de informe es una labor en curso que ilustra el estado actual de las deliberaciones de la Consulta. Se seguirá trabajando en el informe de modo que se tengan en cuenta en él las deliberaciones del período de sesiones de octubre de la Consulta.
4. Por último, se invita a la Consulta a tomar nota de que el plan de acción del FIDA relativo a la respuesta de la dirección a la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA fue examinado por la Junta Ejecutiva en su 85° período de sesiones de septiembre de 2005 (documento EB 2005/85/R.6). Ese documento se ha puesto a disposición de los miembros de la Consulta. En el Plan de Acción de la Séptima Reposición se incluirán las decisiones que adopte la Consulta, así como los elementos pertinentes del plan de acción del FIDA. En este contexto se hará una presentación a la Consulta sobre las etapas previstas para aplicar el plan de acción.



## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	<b>iii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTO Y ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>III. FUNCIÓN Y CENTRO DE INTERÉS DEL FIDA</b>	<b>2</b>
<b>IV. NUEVO MODELO OPERATIVO DEL FIDA</b>	<b>5</b>
A. Características destacadas de un nuevo modelo operativo	5
B. Objetivos del nuevo modelo operativo	6
C. Enfoque de programa en el país	6
D. Ciclo del programa en el país	8
E. Equipo de gestión del programa en el país y presencia en el país	11
F. Aplicación del nuevo modelo operativo	12
<b>V. SOSTENIBILIDAD DE LA DEUDA Y ASISTENCIA A FONDO PERDIDO</b>	<b>12</b>
<b>VI. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>12</b>
A. Reforma en curso	12
B. Realización de un análisis de la carga de trabajo para determinar los niveles óptimos de dotación de personal y de contratación de consultores	16
C. Estructuras de gestión de los recursos humanos y sistemas previstos para contribuir a aplicar el nuevo modelo operativo	17
D. Creación de una cultura institucional en apoyo del nuevo modelo operativo	17
E. Gestión del cambio	18
F. Programa de Profesionales Asociados y consolidación de la diversidad y la distribución geográfica del personal del FIDA	19
<b>VII. RESPONSABILIDADES FIDUCIARIAS</b>	<b>20</b>
<b>VIII. FUNCIÓN DE LA JUNTA EJECUTIVA</b>	<b>20</b>
<b>IX. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL FIDA</b>	<b>20</b>
<b>X. PRIORIDADES Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN DE LOS PROGRAMAS EN EL PERÍODO DE LA SÉPTIMA REPOSICIÓN</b>	<b>21</b>
<b>XI. RECOMENDACIÓN</b>	<b>21</b>
 <b>ANEXOS</b>	
<b>I. PROYECTO DE RESOLUCIÓN SOBRE LA SÉPTIMA REPOSICIÓN DE LOS RECURSOS DEL FIDA</b>	<b>23</b>
<b>II. PLAN DE ACCIÓN PARA LA SÉPTIMA REPOSICIÓN DE LOS RECURSOS DEL FIDA</b>	<b>24</b>
<b>III. LISTA DE DOCUMENTOS PRESENTADOS A LA CONSULTA Y OTROS DOCUMENTOS DE REFERENCIA DISPONIBLES</b>	<b>25</b>



**ABREVIATURAS Y SIGLAS**

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
EEI	Evaluación externa independiente
GPP	Gerente del Programa en el País
IFI	Institución financiera internacional
ODM	Objetivo de desarrollo del Milenio
PBAS	Sistema de asignación de recursos basado en los resultados



## I. INTRODUCCIÓN

1. En este informe se deja constancia de las decisiones y directivas de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA que han de orientar al Fondo durante el período de la Séptima Reposición (2007-2009), lo cual incluirá el volumen de recursos necesarios para financiar el programa de trabajo del FIDA durante ese período. En sus deliberaciones, la Consulta tuvo en cuenta el compromiso internacional de alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM) y la evolución del centro de interés, la función y la ventaja comparativa del FIDA en la lucha contra la pobreza en el mundo.

2. En el presente documento se hace un resumen de las conclusiones de la Consulta con respecto al modelo operativo del Fondo, el marco de sostenibilidad de la deuda, las responsabilidades fiduciarias, la estructura de gestión y la función de su Junta Ejecutiva. El informe concluye con una recomendación para el Consejo de Gobernadores sobre un objetivo de reposición de USD ... millones, que permitirá cumplir un programa de trabajo anual de USD ... millones durante el período de la Séptima Reposición.

## II. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

3. La riqueza mundial ha registrado un período de fuerte expansión. Ese crecimiento ha sido impulsado en gran medida por la creciente integración de la economía y el comercio a nivel mundial. Esa mayor integración pone de relieve no sólo la interdependencia de los países en materia económica, sino también en los aspectos sociales y políticos, así como el hecho de que, para lograr la paz y la seguridad, es preciso garantizar a todas las personas unas condiciones económicas y sociales básicas en todo el mundo.

4. La aprobación de los ODM en septiembre de 2000 supuso una clara afirmación de objetivos comunes y el compromiso de afrontar urgentemente la situación de las personas pobres y los países que no han gozado de las ventajas del desarrollo y el crecimiento. Cinco años después de la aprobación de los ODM sigue habiendo 1 100 millones de personas cuyos ingresos son inferiores a 1 dólar por día, y 2 700 millones que viven con menos de 2 dólares diarios.

5. Se ha reconocido ampliamente la necesidad de redoblar los esfuerzos y de actuar con mayor rapidez, no sólo por parte de los gobiernos sino también del ciudadano común, que en todo el mundo está exigiendo a sus gobiernos, así como a las Naciones Unidas y a otras organizaciones multilaterales, que pasen a la acción. La respuesta ha sido contundente tanto en lo que respecta a las reformas introducidas a nivel nacional como al compromiso de aumentar la asistencia oficial para el desarrollo, la reducción de las obligaciones de la deuda de los países pobres, el aumento de los objetivos de reposición de las instituciones financieras internacionales (IFI), y la adopción de importantes iniciativas regionales para dar un fuerte impulso a la consecución de los ODM.

6. Los progresos en el logro de los ODM han sido desiguales y en algunos países del África subsahariana incluso se ha retrocedido. Es evidente que para lograr esos objetivos no sólo será preciso contar con más apoyo sino además mejorar su orientación. Tres cuartas partes de los 1 100 millones de personas en situación de extrema pobreza viven en zonas rurales y su supervivencia depende de la agricultura y de actividades conexas. En muchos países de bajos ingresos la clave para lograr los ODM reside en una aceleración del desarrollo agrícola y rural. Por ejemplo, aunque se ha estimado que en el África subsahariana la agricultura representa el 30% del producto interno bruto (PIB), el 40% de las exportaciones y el 70% del empleo, la labor de las principales instituciones internacionales y nacionales no se ha centrado en el desarrollo agrícola. Por otra parte, cuando los gobiernos nacionales han fomentado sistemáticamente ese desarrollo se han obtenido resultados sustanciales en materia de reducción de la pobreza tanto en las zonas rurales como a nivel nacional. El firme apoyo a un desarrollo agrícola y rural en el que los pobres puedan participar y del que puedan beneficiarse

plenamente debe ser una prioridad fundamental para lograr los ODM. En la Cumbre de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2005 los líderes mundiales reiteraron su compromiso a este respecto al declarar: “Reafirmamos que la seguridad alimentaria y el desarrollo rural y agrícola han de enfocarse adecuada y urgentemente en el contexto del desarrollo nacional... Juzgamos necesario intensificar la inversión productiva en el desarrollo agrícola y rural para garantizar la seguridad alimentaria.”<sup>1</sup>

7. Los pobres de las zonas rurales de los países en desarrollo tropiezan con dificultades graves y específicas en sus esfuerzos por obtener mejores medios de subsistencia. Sólo podrán lograrse progresos constantes si se abordan y superan esas limitaciones. Las mujeres, los pueblos indígenas y otros grupos marginados suelen resultar especialmente desfavorecidos debido a los procesos que provocan su exclusión. Es fundamental superar esta situación para asegurar el éxito de las actividades encaminadas a reducir la pobreza rural. Al enfocar el desarrollo económico y la reducción de la pobreza es preciso abordar estos problemas especiales a fin de que los pobres de las zonas rurales puedan aumentar su productividad, su producción y sus ingresos y sean capaces de encontrar sus propias vías para salir de la pobreza.

### III. FUNCIÓN Y CENTRO DE INTERÉS DEL FIDA

8. Los fundadores del FIDA le asignaron un mandato concreto: incrementar la producción de alimentos en los países más pobres que tienen déficit alimentario, mejorar el nivel de nutrición de las poblaciones más pobres de los países en desarrollo y mejorar sus condiciones de vida. Estos tres temas —desarrollo agrícola, seguridad alimentaria y erradicación de la pobreza en las zonas rurales— constituyen la base de las operaciones del Fondo. El grupo-objetivo del FIDA está constituido por pequeños agricultores, pastores pobres, pescadores artesanales, campesinos sin tierras, pueblos indígenas y otros grupos marginados y, en todos ellos, las mujeres pobres de las zonas rurales. Estos grupos representan la mayoría de los pobres y sus integrantes suelen ser las personas más pobres de entre la población pobre. El Fondo utiliza como valores de referencia las líneas de pobreza nacionales y el nivel de ingresos de 1 dólar por día para orientar sus operaciones a los más pobres. Su objetivo fundamental es lograr que los pobres de las zonas rurales puedan salir de la pobreza y conseguir la seguridad alimentaria, ya sea produciendo más alimentos u obteniendo ingresos que les permitan adquirir suficientes alimentos. El FIDA no es un organismo de socorro, sino una institución que apoya el aumento de la producción entre los pobres para promover una aceleración del crecimiento y el desarrollo de las zonas rurales.

9. En función de las diferentes condiciones agroecológicas, sociales, económicas e institucionales, el FIDA ha apoyado una gran variedad de intervenciones para cumplir su mandato. El Fondo trabaja con los pobres de las zonas rurales a quienes considera asociados —es decir, sujetos y no objetos del desarrollo— y procura crear condiciones en las que éstos puedan ser los principales agentes en la lucha contra la pobreza y el hambre. El Fondo apoya proyectos y programas basados en la comunidad, que se formulan tras un examen minucioso de las posibles oportunidades y limitaciones que afectan a sus grupos-objetivo. Se trata de actividades basadas en la demanda que responden a las ideas de los propios pobres acerca de sus necesidades y prioridades técnicas, financieras e institucionales. Con esas actividades se procura ayudarles, en especial a las mujeres, a organizarse en grupos de autoayuda y asociaciones comunitarias análogas que les permitan tratar con funcionarios, agentes de comercialización, personal bancario y otros interlocutores en términos más equitativos y a exponer mejor sus necesidades. La experiencia del FIDA ha demostrado sistemáticamente que, cuando se les da la oportunidad, los pobres de las zonas rurales pueden utilizar su capacidad y sus conocimientos prácticos para aumentar la productividad de manera considerable y sostenible.

---

<sup>1</sup> “Proyecto de documento final de la Reunión Plenaria de Alto Nivel de la Asamblea General de septiembre de 2005” (documento A/59/L.70, párrafo 46).



10. En la reciente evaluación externa independiente (EEI) del FIDA se señaló que el mandato del Fondo “sigue siendo pertinente, y la importancia atribuida recientemente en los informes parciales sobre los ODM al desarrollo del sector rural lo legitima todavía más. Sin duda, el problema que motivó la creación del FIDA sigue existiendo...”.

11. Para apoyar la capacidad productiva de las personas muy pobres en las zonas rurales, el FIDA complementa la labor de las IFI más grandes, que financian programas sectoriales y el desarrollo de la infraestructura en gran escala. Mediante los proyectos apoyados por el FIDA se suelen financiar obras de infraestructura en pequeña escala, caminos de acceso entre las aldeas y las carreteras principales, pequeños sistemas de regulación de aguas y canales terciarios para que los agricultores pobres puedan acceder a los sistemas de riego. Por otra parte, estos proyectos que ayudan a los pobres de las zonas rurales a aumentar su productividad y sus ingresos se benefician de los programas para el sector social de otras organizaciones de las Naciones Unidas e IFI, y contribuyen a su sostenibilidad. Entre las organizaciones de las Naciones Unidas, el FIDA mantiene una asociación especialmente firme y de apoyo recíproco con los otros dos organismos con sede en Roma: la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que facilita conocimientos técnicos especializados en materia de seguridad alimentaria y desarrollo agrícola, y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), que proporciona ayuda alimentaria y socorro de urgencia, mientras que el FIDA se encarga de financiar actividades encaminadas a erradicar la pobreza y lograr la seguridad alimentaria.

12. Las cuestiones que se plantean en relación con la producción rural y los ingresos de las personas que viven en la pobreza extrema varían de un país y una región a otro. Las cuestiones fundamentales a este respecto son las siguientes: acceso seguro y adecuado a la tierra y el agua y ordenación sostenible de la base de recursos naturales; acceso a los servicios financieros de ahorro y crédito y un mayor acceso a los servicios de microseguros; acceso efectivo y equitativo de los pobres a los mercados tanto para colocar su producción como para adquirir los insumos y servicios que necesitan, y acceso a la información y la tecnología que requiera su situación.

13. Éstas son las cuestiones que se abordan en los proyectos apoyados por el FIDA. El Fondo tiene una cartera de aproximadamente 200 proyectos y programas en curso con un costo total de inversión de USD 6 300 millones, de los cuales USD 2 900 millones han sido financiados por el FIDA. Se estima que estos proyectos benefician a unos 100 millones de mujeres y hombres pobres. En la actualidad, con el programa de trabajo del FIDA, que asciende a USD 500 millones, se financian proyectos cuyos costos de inversión ascienden a USD 1 000 millones, aproximadamente, con un número de beneficiarios que se incrementa en más de 10 millones de personas cada año.

14. En algunos países, en especial en el África subsahariana, el FIDA es una de las principales fuentes de asistencia al desarrollo agrícola. En otras partes, su labor se centra en sectores y temas específicos. En ambos casos los principales elementos de los programas del FIDA abarcan la microfinanciación y el desarrollo de microempresas; el acceso a la tierra y a los títulos de propiedad, la ordenación del agua y la gestión de cultivos y pastizales; la lucha contra la desertificación; las actividades de investigación y extensión agrícolas, y el mejoramiento del acceso a los mercados y de las cadenas de valor de los productos básicos. En todas estas esferas de actividad se hace hincapié en el fortalecimiento de instituciones apropiadas para responder mejor a las necesidades de los productores pobres.

15. La ventaja comparativa del FIDA consiste en la elaboración de modalidades innovadoras de intervención que permitan centrar el apoyo en estas esferas a fin de beneficiar a los pequeños agricultores y a otros grupos de población rural pobre teniendo como prioridad básica la de llegar a las mujeres. Posteriormente, estas innovaciones se incorporan a nivel institucional y se procura reproducirlas y ampliarlas en colaboración con los gobiernos anfitriones y los asociados en las actividades de desarrollo. Se pone especial empeño en llegar a los pueblos indígenas y a otros grupos marginados, los cuales, por falta de acceso físico o institucional, se han beneficiado poco de los

procesos de desarrollo. En algunos casos estos grupos se encuentran físicamente marginados por hallarse en zonas alejadas, degradadas y de escasos recursos, sobre las que en muchos casos se ciernen el hambre y los conflictos. En otras partes se trata de zonas que cuentan con muchas posibilidades materiales pero en las que esos grupos están social y económicamente marginados. Los mecanismos de focalización del FIDA se basan en los niveles de ingresos y de activos, en las encuestas sobre los hogares y en la identificación mediante la realización de consultas a nivel comunitario. La autoselección es otra modalidad eficaz que permite seleccionar las actividades y los cultivos que revisten más importancia para los grupos-objetivo.

16. El FIDA se centra en la pobreza y en los problemas de seguridad alimentaria que padece la población rural pobre y promueve soluciones acordes con sus intereses y su capacidad. A este respecto, además de ayudar directamente a los hogares pobres de las zonas rurales, el FIDA contribuye a reforzar las organizaciones y asociaciones locales de pobres que pueden desempeñar una función fundamental para establecer vínculos entre los productores y consumidores pobres y sistemas económicos y sociales más amplios de financiación, comercialización y suministro de tecnologías. Esas organizaciones abarcan desde las asociaciones de agricultores, regantes y pastores hasta los grupos de comercialización y de crédito.

17. Las organizaciones de agricultores son algunas de las muchas asociaciones que el FIDA ha creado para apoyar los programas de reducción de la pobreza. De hecho, el *modus operandi* del Fondo se basa en las asociaciones: con los gobiernos, junto a los que formula proyectos, con las instituciones públicas que los aplican, con las organizaciones de la sociedad civil, con instituciones financieras y con entidades del sector privado que participan en ellos. El FIDA también ha establecido asociaciones con una gran variedad de instituciones de investigación y desarrollo a nivel nacional, regional y mundial, por ejemplo, los centros de investigaciones internacionales apoyados por el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCAI), con los que el FIDA mantiene asociaciones desde hace mucho tiempo. Sin embargo, teniendo presente la función específica del FIDA, las más importantes son sus asociaciones con la propia población pobre de las zonas rurales.

18. La reducción sostenible de la pobreza rural debe basarse en los esfuerzos de los pobres de las zonas rurales. No es algo que puedan aportar desde afuera el FIDA u otros organismos. La función del Fondo consiste en fortalecer tanto las capacidades de estos productores pobres como las instituciones pertinentes para atender sus necesidades en los planos local y nacional, y en ayudarlos a establecer vínculos con agentes de comercialización en mayor escala y con entidades del sector privado. Los indicadores de los progresos que se logren en esta esfera son sencillos: menor pobreza y vulnerabilidad, mayor seguridad alimentaria y mejor nutrición en las zonas rurales; participación más activa de la población rural pobre en los procesos de desarrollo haciendo oír con más fuerza su voz en la adopción de decisiones, y programas y políticas que mejoren efectivamente su capacidad de incrementar los ingresos y alcanzar la seguridad alimentaria.

19. Los proyectos apoyados por el Fondo siempre han sido asumidos como propios por los países prestatarios y han sido aplicados por sus instituciones. En consecuencia, es natural que las operaciones del FIDA resulten compatibles con los indicadores de desempeño para la armonización y alineación expresados en la Declaración de París. Al formular su estrategia en los países, el Fondo procura alinear el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) para el país con el documento de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), con los enfoques sectoriales, siempre que sean aplicables con arreglo a la política del FIDA pertinente, y con otros programas y estrategias nacionales de lucha contra la pobreza. Los proyectos financiados por el FIDA se incorporan plenamente al marco presupuestario nacional. El Fondo aprovecha las lecciones extraídas de sus proyectos y la experiencia de sus asociados en las actividades de desarrollo para reforzar sus sistemas a fin de captar, validar y difundir los conocimientos obtenidos e incorporarlos en las políticas y los programas más amplios de reducción de la pobreza en los países. A este respecto, el objetivo consiste

en convertir al FIDA en una fuente fundamental de conocimientos sobre reducción de la pobreza rural y en promover las capacidades nacionales y regionales a fin de apoyar un proceso de fortalecimiento recíproco que permita comprender y abordar la problemática de la pobreza rural.

20. Para acelerar el desarrollo agrícola y rural y la erradicación de la pobreza es preciso disponer de recursos adicionales que permitan aplicar en una escala cada vez mayor enfoques operacionales y normativos nuevos y eficaces. A fin de mejorar el impacto de un mayor volumen de inversiones en la lucha contra la pobreza rural es necesario aplicar enfoques innovadores que permitan resolver los problemas con que tropiezan los pobres para aumentar su productividad. Por otra parte, sin un incremento sustancial de las inversiones en el sector rural, tanto nacionales como externas, el impacto en la pobreza será insuficiente para lograr los ODM. Con sus 27 años de experiencia de lucha contra la pobreza sobre el terreno, el FIDA se halla en una buena posición para lograr que los dos aspectos —el incremento de los recursos y la aplicación de enfoques más eficaces e innovadores para superar la pobreza y el hambre rural— se refuercen mutuamente.

#### **IV. NUEVO MODELO OPERATIVO DEL FIDA**

21. El FIDA se creó en 1977 y adoptó un modelo operativo común a todas las IFI. Lo que diferenciaba al FIDA era su mandato: una focalización exclusiva en la agricultura y la reducción de la pobreza rural. No obstante, el sistema general de iniciativas y asistencia para el desarrollo ha cambiado mucho desde entonces, y ahora el valor agregado del FIDA reside en formular nuevos enfoques específicos para los países con miras a abordar los obstáculos concretos a que hacen frente las poblaciones rurales pobres en su condición de productores agrícolas (y en esferas relacionadas con la agricultura) y generadores de ingresos; fomentar la integración de esos enfoques en políticas, estrategias y programas nacionales que estén dotados de recursos suficientes, y promover la capacidad y las asociaciones de modo que estos enfoques consoliden las prioridades y acuerdos a nivel de los países, especialmente en relación con la población rural pobre y, dentro de ella, las mujeres y los grupos minoritarios.

22. El imperativo actual, según el cual la asistencia ha de estar en función de las condiciones propias y variables de los países y simultáneamente orientarse hacia las prioridades y los procesos nacionales, junto con la evolución de la función y el centro de interés del FIDA, no han conducido al Fondo a sectores completamente nuevos. No obstante, en conjunto, las nuevas orientaciones representan un giro cualitativo que debe estar respaldado por un modelo operativo revisado que responda a estas necesidades.

##### **A. Características destacadas de un nuevo modelo operativo**

23. En la EEI se destacaba que el nuevo modelo operativo debía abarcar lo siguiente: un enfoque de programa en el país; una selectividad estratégica más afinada, que reflejara el centro de interés y la función del FIDA; un desempeño más centrado en la innovación; la mejora de la garantía y el control de calidad; la gestión institucionalizada de los conocimientos; vinculaciones sistemáticas con los cambios normativos y la ampliación de los procesos, y unas asociaciones más amplias en todos los sectores de actividad.

24. Estos objetivos debían alcanzarse mediante un modelo operativo basado en una mayor presencia en el país, un enfoque diferenciado según el tamaño, el tipo del programa en el país y su estado de ejecución, un planteamiento de carácter más práctico del FIDA respecto de la supervisión y el apoyo a la ejecución, una mayor integración de interesados (en la organización y en el país) en los equipos de gestión del programa en el país, y un marco más sólido de gestión de los resultados basado en la responsabilización horizontal.

## B. Objetivos del nuevo modelo operativo

25. El nuevo modelo operativo del FIDA tendrá los cinco objetivos principales siguientes:
- a) **Aumentar la eficacia de la contribución del FIDA a los resultados en materia de desarrollo en la esfera de la pobreza rural.** El FIDA debe mejorar su desempeño **institucional** y utilizar con más eficacia sus recursos con miras a alcanzar resultados en materia de desarrollo más importantes y sostenibles. Sus objetivos institucionales deberán ser coherentes con las prioridades de los países. Sus operaciones habrán de estar bien focalizadas y prestarse de un modo más sistemático a la reproducción o la ampliación por parte del gobierno mediante asociaciones estratégicas desde las fases iniciales del diseño del proyecto o del programa en el país.
  - b) **Aumentar la capacidad del FIDA de dejar constancia y dar cuenta de los resultados en materia de desarrollo.** El FIDA ha de ser capaz de demostrar que ha obtenido los resultados concretos de manera más sistemática y global. Deberá concebir mejores mecanismos para planificar y fijar las prioridades, aplicar una gestión orientada a los resultados y medir los resultados a fin de 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) **Convertirse en una organización de aprendizaje.** El FIDA necesita mejorar su capacidad de generar e intercambiar conocimientos sobre la reducción de la pobreza rural. Debe innovar con éxito en su ámbito bien definido de especialización, poner a prueba y experimentar nuevos enfoques para la reducción de la pobreza rural y, al mismo tiempo, identificar las políticas que deban cambiarse y promover dichos cambios.
  - d) **Aumentar la capacidad del FIDA para que contribuya a fomentar el programa mundial de desarrollo.** Aprovechando los conocimientos adquiridos con sus operaciones **innovadoras** y sus asociaciones estratégicas, el FIDA debe desempeñar un papel más importante —pero centrado y con objetivos específicos— en el diálogo mundial y, en asociación con otros agentes, 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 una situación caracterizada por el hecho de que los gobiernos de los países **en desarrollo** se han hecho cargo del programa de desarrollo y la mayor parte de los organismos de desarrollo han descentralizado sus operaciones, es necesario que el “centro de gravedad” de las operaciones del FIDA se aproxime más a la realidad de los países.
26. Con objeto de llegar a cumplir mejor estos objetivos, el nuevo modelo operativo hará necesario que se introduzcan importantes cambios en el FIDA, en relación con los temas que se detallan a continuación: **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.**

## C. Enfoque de programa en el país

27. El personal del FIDA ya no administra procesos y proyectos sencillos. La complejidad de los nuevos procesos hace necesario que se administren de forma que se obtengan resultados múltiples. La diversidad de productos y servicios ofrecidos por el Fondo varía de un país a otro, y dichos productos y servicios han de complementarse mutuamente: éste es el concepto normalmente denominado “**programa en el país**”.

28. Un elemento central de este enfoque siguen siendo los proyectos financiados con préstamos y donaciones. Estos proyectos pueden tener su origen en la introducción de una política de desarrollo concreta, o bien en un producto innovador de aprendizaje.

29. 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**, como las instituciones cooperantes y los centros especializados.

30. A fin de ofrecer una gama de productos mejor y más amplia y de responder a las recomendaciones de la EEI, el FIDA necesita **mejorar algunas características esenciales del diseño con objeto de lograr una ejecución satisfactoria**. El diseño debería concebirse más como un instrumento de gestión orientado a la ejecución y concentrarse más en los aspectos concretos de la ejecución decididos con los interesados del país. Esto guarda una estrecha relación con una **garantía de calidad** más estricta y debería hacerse extensivo no sólo al proceso de diseño, sino también a los otros procesos de ejecución tales como la supervisión, la planificación anual de los programas y la revisión a mitad de período.

31. **Principios fundamentales del enfoque de programa en el país.** El enfoque de programa en el país se inspira en los siguientes principios fundamentales:

- a) **El liderazgo ejercido por los países y la asociación con otros interesados.** El enfoque de programa en el país entraña la colaboración con los asociados en el desarrollo, dentro del país, para definir el marco estratégico nacional de reducción de la pobreza rural. En este contexto, una función esencial del FIDA consiste en garantizar y apoyar la participación de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, junto con la sociedad civil y el sector privado, y forjar asociaciones genuinas con ellos.
- b) **Alineación estratégica de los objetivos y las prioridades del FIDA a nivel institucional, regional y nacional.** En virtud del nuevo modelo operativo, el nuevo marco estratégico de resultados del FIDA para 2007-2009 debería proporcionar orientaciones estratégicas claras y específicas para la definición de las estrategias a los niveles regional y nacional.<sup>2</sup>
- c) **Actividades innovadoras que puedan reproducirse y ampliarse.** Debería centrarse más la atención en las innovaciones a fin de aumentar las posibilidades de reproducción y ampliación. En lo posible, los proyectos innovadores deberán planificarse desde un 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.** Los programas en los países deberían contribuir a modificar las políticas de modo que se cree un entorno propicio para conseguir una reducción sostenida de la pobreza. En los programas en los países se deberá: i) determinar cuáles son las principales políticas, leyes y reglamentos que plantean un obstáculo para que los pobres de las zonas rurales logren mejorar de manera sostenible sus medios de subsistencia, y ii) definir y promover un proceso creíble que conduzca a un cambio positivo, por lo general mediante un acuerdo de asociación de uno u otro tipo.

---

<sup>2</sup> No es que el FIDA pretenda determinar de antemano lo que tratará de alcanzar a nivel nacional, puesto que sus operaciones deben responder a las condiciones y prioridades específicas del país. En el marco estratégico se definen las esferas en las que el FIDA tratará de aprovechar su ventaja comparativa (su centro de interés y su función), y en las que podrá ofrecer técnicas y conocimientos especializados en apoyo de la estrategia nacional de desarrollo rural.

La necesidad de entablar un diálogo sobre políticas no representa una “adición” arbitraria o significativa a las actividades en curso de los programas en los países o a las labores de los proyectos, sino que es más bien una vía por la que puede prestarse atención sistemática a las cuestiones de políticas que influyen en los programas y en sus objetivos.

Con el nuevo modelo operativo, el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) deberá servir de punto de partida para definir las principales esferas normativas que deben reformarse o mejorarse, y para entablar un diálogo sobre políticas bien fundado con el gobierno en cuestión. Las evaluaciones de los resultados en materia de políticas (por ejemplo, la evaluación de los resultados del sector rural del PBAS, el COSOP y la correspondiente estrategia regional) deberán estar plenamente armonizadas entre sí.

- e) **Productos y servicios flexibles.** Según cuáles sean las condiciones concretas del país y la experiencia del FIDA en el mismo, quizá sea necesario emprender actividades de preinversión antes de la concesión del préstamo, o paralelamente al mismo. Las actividades de preinversión pueden consistir, por ejemplo, en el establecimiento de asociaciones innovadoras o en la financiación mediante donaciones de iniciativas concretas. En los países donde el entorno sea más propicio, o en los que el FIDA tenga mayor experiencia, será posible ofrecer un conjunto más completo de productos y servicios.
- f) **Asociaciones y establecimiento de redes.** Para mejorar los programas en los países y potenciar la capacidad de las poblaciones rurales, el FIDA necesita establecer un sistema más eficaz de asociaciones y de constitución de redes que forme parte de su modelo operativo. Este sistema comprenderá distintos tipos de asociaciones, desde iniciativas locales y adaptadas al contexto en el plano comunitario hasta programas, políticas y estrategias en los países, a nivel nacional, regional y mundial.

#### D. Ciclo del programa en el país

32. Para aplicar el enfoque de programa en el país será necesario definir un nuevo ciclo del programa en el país. Los principales cambios necesarios serán los siguientes:

- a) **Un COSOP orientado a los resultados.** La elaboración de una estrategia relativa al programa en el país deberá guardar relación con el proceso del marco estratégico del país (programa de estrategia de lucha contra la pobreza u otro similar) y estructurarse conforme a un **COSOP orientado a los resultados**, que es de importancia fundamental para orientar el programa en el país a mediano plazo y medir su eficacia, en colaboración con el gobierno del país en cuestión y otros asociados.

En el COSOP orientado a los resultados se deberá definir con claridad el programa relativo a las políticas, el aprendizaje y las asociaciones, y establecer hipótesis basadas en los resultados para la elaboración del programa en el país; el COSOP deberá estar respaldado por un marco de gestión de los resultados del programa en el país en el que se detallen los objetivos en materia de resultados anuales y plurianuales, las necesidades de recursos y un conjunto de indicadores de resultados.

- b) **Marco de gestión de los resultados.** El marco de gestión de los resultados del programa en el país deberá constituir la base de una responsabilización vertical, que parta del programa en el país y llegue hasta los niveles regional e institucional. El **enfoque de gestión orientada a los resultados** es un marco estructurado en tres fases<sup>3</sup> que integra la planificación, la gestión y la responsabilización orientadas a los resultados de la siguiente manera:
- i) **Planificación orientada a los resultados.** Con el nuevo modelo operativo, el nuevo marco estratégico basado en los resultados para el período 2007-2009 deberá constituir el punto de partida de un proceso de planificación esencialmente **iterativo** que se haga extensivo al nivel del 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.
  - ii) **Gestión orientada a los resultados.** El enfoque de la gestión orientada a los resultados tiene por objeto el fomento de la responsabilización con respecto a los resultados y el aprendizaje. A todos los niveles, los documentos de planificación estratégica pasan a ser documentos programáticos (por ejemplo, el programa de trabajo y presupuesto anual), que incluyen objetivos anuales concretos de carácter cualitativo y cuantitativo, indicadores de resultados y partidas presupuestarias que sirven de base para proceder al seguimiento de la eficacia institucional y la relativa a las actividades de desarrollo.
  - iii) **Responsabilización orientada a los resultados.** Esta función se basará en la información facilitada por los propios interesados sobre los resultados en materia de desarrollo mediante la preparación de informes anuales que den cuenta de la eficacia institucional en términos de desarrollo. Además, la Oficina de Evaluación informará sobre los resultados de determinados programas en los países y sobre los procesos de las evaluaciones temáticas y regionales en su informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI). En su conjunto, con estas dos iniciativas se dejará constancia de la responsabilización institucional en relación con la eficacia en materia de desarrollo y se reforzará el aprendizaje institucional con miras a mejorar los resultados de las operaciones y políticas futuras.
- c) **Supervisión de los programas.** Los mecanismos de supervisión deberán integrarse mejor en el contexto global de los programas en los países, y el marco de responsabilización deberá hacerse más estricto.

Aprovechando las enseñanzas extraídas de las prácticas y dispositivos de supervisión vigentes, y basándose en las conclusiones de las recientes evaluaciones a nivel institucional de la supervisión, los mecanismos de supervisión futuros del FIDA deberán basarse en un enfoque diferenciado que responda a las necesidades y las circunstancias concretas de cada país y programa. El concepto de supervisión como una sucesión ininterrumpida de tareas fundamentales vinculadas operacionalmente consiste en la supervisión de los elementos fiduciarios y la supervisión de la ejecución de los programas y proyectos.

---

<sup>3</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).

- d) **Aprendizaje, intercambio de conocimientos y garantía de la calidad.** El aprendizaje es una dimensión fundamental del programa en el país. Deberá definirse un programa de aprendizaje en el momento en que se prepare el COSOP, en estrecha cooperación con el gobierno y los demás asociados, el cual se irá enriqueciendo durante todo el ciclo del programa en el país.

El FIDA deberá desarrollar 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). En síntesis, esto debería contribuir a materializar el “planteamiento de la gestión de los conocimientos orientado [...] al exterior [...] y basado en el establecimiento de redes”, que se señala en la respuesta de la dirección del FIDA a la EEI.

La Oficina de Evaluación independiente forma parte integrante de este sistema institucional de aprendizaje, por medio del ARRI y los demás productos de evaluación (por ejemplo, las evaluaciones de los programas en los países y sus respectivos acuerdos en el punto de culminación).

Los procedimientos de control y garantía de la calidad existentes se reconsiderarán y fortalecerán, y se prestará atención a la mejora de las funciones de asesoramiento técnico relacionadas con el programa en el país y al respaldo durante las fases de diseño y ejecución del ciclo de los programas.

La garantía de la calidad relativa al diseño debe ser parte de los procesos particulares de los países y estar respaldada por las enseñanzas extraídas de los programas en los países a fin de mejorar el diseño y la ejecución futuros. Habrán de elaborarse políticas, notas de aprendizaje y procedimientos basados en los conocimientos y la experiencia de los programas en los países.

La garantía de la calidad relativa a un mejor apoyo a la ejecución puede conseguirse estableciendo vínculos más dinámicos con los principales asociados en los países, mediante la creación de asociaciones estratégicas, la presencia en el país y la constitución de asociaciones destinadas a elaborar y ejecutar proyectos; redefiniendo el papel de las instituciones cooperantes y la supervisión; incorporando rasgos de “aprendizaje” más numerosos y mejores en los programas en los países, el seguimiento y evaluación de los proyectos, la gestión de la cartera (autoevaluación), el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) y la gestión conexa de los conocimientos, y aumentando la participación del personal del FIDA (en la Sede y sobre el terreno) en las fases principales del nuevo diseño.

- e) Un **nuevo marco de responsabilización** puede definirse como un entendimiento entre todos los asociados en la ejecución de los programas respecto de lo que pretenden conseguir, cómo van a colaborar para conseguirlo y cómo van a medir los resultados e informar sobre ellos. Dicho marco deberá basarse en un conjunto de principios rectores que comprendan la claridad y la transparencia, la coherencia, la posibilidad de comparación y la exhaustividad. En general, deberá consistir en: una clara definición de la misión, los objetivos y los resultados mensurables 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, en el momento inicial y durante la ejecución, y una clara definición de funciones y responsabilidades con las autoridades correspondientes.



Dentro de la estructura institucional del FIDA, la responsabilización a nivel institucional (autoevaluación) deberá guardar una relación coherente con la responsabilización a nivel de departamento, división y de cada miembro del personal y, en último término, con la responsabilización al nivel del programa en el país. El marco institucional de responsabilización del FIDA deberá incluir también la función de evaluación independiente a cargo de la Oficina de Evaluación, que engloba no sólo los resultados del programa en el país y del FIDA sino también los de los prestatarios y las instituciones cooperantes. Incluirá asimismo las políticas del FIDA en materia de divulgación de documentos y supervisión.

### **E. Equipo de gestión del programa en el país y presencia en el país**

33. **Equipo de gestión del programa en el país.** Un gerente del programa en el país (GPP) por sí solo o bien el equipo de elaboración de proyectos, con sus limitaciones actuales, no pueden ofrecer un programa en el país complejo que sea eficaz en función de los costos y tenga la calidad necesaria. Incluso podría ser desaconsejable desde el punto de vista de la apropiación, la asociación y la ampliación del alcance.

34. Dada la gran diversidad de actividades relacionadas con los programas, como el diálogo sobre políticas, la innovación, el aprendizaje y la gestión de los resultados y el impacto, la garantía de la calidad y la administración de los préstamos, es necesario que el FIDA concentre todas sus capacidades y funciones pertinentes en un equipo de gestión del programa en el país. El centro de gravedad de este equipo estará situado en el país, en torno a los principales interesados y asociados locales (el “FIDA virtual”), 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. La composición del equipo de gestión del programa en el país irá cambiando en función tanto de la situación particular del país como del ciclo del programa en el país.

35. Las principales funciones del equipo de gestión del programa en el país serán la planificación estratégica y programática, la administración de préstamos y donaciones, la ejecución, la evaluación, el aprendizaje, el intercambio de conocimientos, el fomento de la reproducción y la ampliación del alcance, y la promoción de reformas normativas.

36. **Mayor presencia en los países.** Como se recomienda encarecidamente en la EEI, para obtener mejores resultados el FIDA debe subsanar una de las deficiencias fundamentales de su funcionamiento, a saber, **la relación entre la Sede y el terreno**. La estructura orgánica actual del Fondo, muy centralizada y sin una representación sistemática en los países, constituye un obstáculo importante para los esfuerzos futuros con miras a mejorar su eficacia en términos de desarrollo, establecer asociaciones estratégicas y ejercer un mayor impacto en las políticas. Para que el FIDA logre mayor eficacia debe acercarse más a sus principales asociados y partes interesadas.

37. En el documento “Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno” (EB 2003/80/R.4) se presenta con gran detalle la justificación de aumentar la presencia en los países. Para que el FIDA esté más presente en los países tiene ante todo que dejar atrás el actual modelo basado en el envío de misiones de consultores y delegar responsabilidades, facultades y recursos a una estructura nacional, con arreglo a una modalidad de presencia en el país reforzada. Esta presencia en los países podrá fortalecerse aún más con una presencia regional, basada en programas temáticos (como sucede, por ejemplo, en América Latina y el Caribe), financiados por el FIDA por conducto de asociaciones estratégicas con centros especializados.

38. La tarea a la que se enfrenta el FIDA es cómo reforzar el elemento nacional de su gestión del programa en el país de un modo eficaz en función del costo, al tiempo que garantiza la participación de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones, promueve la apropiación de la estrategia y del

programa por las autoridades nacionales, establece una asociación eficaz con otros interesados en el país, mantiene una alianza estratégica con los proveedores de servicios (por ejemplo, las instituciones cooperantes) y fomenta la responsabilización orientada a los resultados por parte de los miembros del equipo en el país ubicados dentro y fuera del país.

39. El FIDA necesitará contar con diversas opciones para garantizar su presencia en los países. Debe tratarse de adoptar una norma de **descentralización limitada**, al tiempo que se procede a una descentralización más amplia en un número más reducido de países, donde esté justificada. El personal sobre el terreno deberá contratarse normalmente a nivel local. El GPP en el país podría formar parte, con carácter excepcional, del proceso de incrementar la presencia en los países que cuentan con programas de gran envergadura, o cuando gestione varios países con carteras complejas.

### **F. Aplicación del nuevo modelo operativo**

40. El nuevo modelo operativo deberá prepararse abordando el cambio desde una perspectiva global. Sin embargo, los cambios se aplicarán de manera escalonada, incorporando los elementos críticos, pero ajustándolos a las características específicas del programa en el país en cuestión. Un planteamiento uniforme no sería eficaz.

41. La aplicación del nuevo modelo operativo requerirá una mayor cantidad de recursos financieros, humanos y de gestión más adecuados. Necesitará también un amplio programa de gestión de los recursos humanos que abarque las nuevas competencias, un nuevo marco de gestión de la responsabilización, la promoción profesional, los sistemas de incentivos, la gestión dinámica de los recursos humanos, y la mejora de las técnicas de gestión de todo el personal directivo. El FIDA tiene que promover constantemente la capacidad institucional, mejorar el desempeño del personal potenciando su capacidad, recompensar la asunción de riesgos y el espíritu de innovación e invertir en el perfeccionamiento constante mediante el intercambio de conocimientos y la capacitación (véase la sección V *infra*).

## **V. SOSTENIBILIDAD DE LA DEUDA Y ASISTENCIA A FONDO PERDIDO**

42. *Esta sección se preparará una vez que la Consulta haya terminado de examinar el documento REPL.VII/4/R.3, "Sostenibilidad de la deuda y asistencia a fondo perdido: adopción de un marco de sostenibilidad de la deuda para el FIDA".*

## **VI. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **A. Reforma en curso**

43. El personal del FIDA constituye un recurso sin igual por su experiencia tanto en el diseño y la ejecución de proyectos y programas como en el establecimiento de políticas y asociaciones para reducir eficazmente la pobreza rural conforme evolucionan la función y el centro de interés del FIDA. Es absolutamente necesario fortalecer estos recursos, gestionarlos y promoverlos con miras a apoyar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, especialmente por lo que respecta a las nuevas funciones y responsabilidades que derivan del examen más detenido de la función y el centro de interés del Fondo y de la adopción del nuevo modelo operativo.

44. En 2001 el FIDA constituyó un comité interno de examen encargado de estudiar la modernización de su política y sus procedimientos en materia de recursos humanos con miras a proponer una serie de normas, políticas y procedimientos modernos, claros y transparentes para contribuir a alcanzar los objetivos generales del Fondo. Se encomendó al comité examinar cuatro aspectos bien definidos de la política y los procedimientos en materia de recursos humanos, a saber, la

contratación, la promoción profesional, la evaluación de la actuación profesional y los recursos y apelaciones. La conclusión fue que la modernización de las prácticas relativas a los recursos humanos debía asentarse en tres pilares: i) una función dinámica y estratégica de recursos humanos; ii) unas políticas y unos procedimientos modernos en materia de recursos humanos, y iii) la mejora de la calidad y la capacidad de liderazgo del personal directivo. Teniendo en cuenta los numerosos cambios que había experimentado el personal en el último decenio, se adoptó un enfoque gradual para aplicar las reformas recomendadas por el comité.

45. Para abordar las cuestiones que plantean esos tres pilares ya se han tomado o se están tomando las siguientes medidas:

- a) **Establecer una función dinámica y estratégica de recursos humanos** para facilitar la aplicación de la estrategia y prestar asesoramiento en materia de políticas al personal directivo superior sobre contratación, iniciación, gestión de la actuación profesional, capacitación y perfeccionamiento del personal, y cuestiones disciplinarias mediante:
  - i) la mejora de las competencias estratégicas y la organización de sesiones de preparación (“coaching”) para los profesionales de recursos humanos con el fin de adaptar los comportamientos centrándolos en la estrategia;
  - ii) la reducción de las transacciones administrativas que efectúa la Oficina de Recursos Humanos para poder dedicar más tiempo al desempeño de su función estratégica. Ello se realizará mediante la automatización de los procesos de los subsistemas de recursos humanos relativos a los flujos de trabajo, a la gestión de la actuación profesional, al inventario de competencias y al sistema de gestión de licencias, así como mediante la simplificación de los procesos relativos a los recursos humanos, y
  - iii) la rotación del personal de la Oficina de Recursos Humanos.

Los resultados se medirán en función de la eficiencia y eficacia del proceso; la satisfacción del personal con los servicios; la facilitación del trabajo, y la mejora de la imagen y la reputación de la Oficina de Recursos Humanos.

- b) **Modernizar las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos** para establecer procedimientos equitativos, coherentes y transparentes de selección, gestión, retención, perfeccionamiento del personal y separación del servicio, en concreto:
  - i) en septiembre de 2004 la Junta Ejecutiva aprobó la política de recursos humanos del FIDA;
  - ii) en julio de 2005 entraron en vigor los nuevos procedimientos del FIDA en materia de recursos humanos, y
  - iii) se ha iniciado un proceso continuo de aplicación de la política y los procedimientos, como parte del proceso de transformación de la cultura institucional.

Los resultados se medirán en función de la mejora de la eficacia y el aumento de la productividad; la existencia de un ambiente de trabajo agradable y propicio; la debida consideración del equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, y la capacidad para atraer y retener al personal adecuado.

- c) **Gestión de un buen proceso de contratación** a fin de conseguir con un costo mínimo el personal cualificado indispensable para satisfacer las necesidades del FIDA, mediante:
- i) la ultimación en 2004-2005 de la política de contratación y los correspondientes procedimientos, y
  - ii) la capacitación ya impartida a 16 funcionarios en técnicas de selección dirigida para realizar entrevistas, y el plan de capacitar a otros funcionarios en esas técnicas a fin de crear un amplio equipo de entrevistadores.

Los resultados se medirán en función de la capacidad de disponer de personal cualificado en el momento adecuado.

- d) **Creación, gestión y seguimiento de un sistema de promoción profesional para todo el personal** con el fin de formar un personal muy competente que alcance fácilmente los objetivos y optimizar su contribución al impacto de las operaciones del FIDA en el desarrollo.

Se ha elaborado un marco de competencias de gestión del FIDA. Entre las competencias contempladas se incluyen las siguientes: contratación y selección, y gestión de la actuación profesional. Se está llevando a cabo el diseño, la formulación y la aplicación en todo el FIDA de un programa de capacitación que abarcará todas las competencias.

Los resultados se medirán en función de la mejora de las competencias de organización y el crecimiento positivo de las capacidades del FIDA; la valoración, motivación y aportación del personal gracias a la promoción profesional, el reconocimiento y la autoestima; así como en función de la utilización de competencias en todas las aplicaciones de recursos humanos.

- e) **Gestión de un procedimiento adecuado de interposición de recursos y apelaciones** para mantener relaciones cordiales con el personal y reducir al mínimo las controversias. Durante 2004 y 2005 se están resolviendo 18 casos pendientes desde el año 2000. Los resultados se medirán según el número de controversias notificadas; los niveles de satisfacción del personal, y la duración del proceso de solución de las controversias y las reclamaciones.
- f) **Evaluación basada en la actuación profesional para todo el personal** con el fin de evaluar la actuación profesional colectiva de todo el personal, proporcionar al personal información sobre los resultados, fomentar el perfeccionamiento del personal y determinar en qué medida el FIDA ha alcanzado los objetivos previstos y, por lo tanto, cuál ha sido el impacto de sus operaciones. En concreto:
- i) en 2004, todo el personal participó en talleres de gestión de la actuación profesional sobre el establecimiento de objetivos P.O.E.M.A. (es decir, **p**ertinentes, **o**portunos, **e**specíficos, **m**ensurables y **a**sequibles), en los que se llevaron a cabo evaluaciones *ex ante* eficaces y los participantes recibieron y proporcionaron información sobre los resultados;
  - ii) en diciembre de 2004 se publicó una nueva guía de gestión de la actuación profesional;

- iii) se mejorarán los instrumentos de gestión de la actuación profesional mediante la creación, a finales de 2005, de un sitio en la Intranet dedicado a la gestión de la actuación profesional;
- iv) se está creando un mecanismo para recibir información de los clientes como parte del proceso de evaluación del personal, y
- v) se están definiendo indicadores clave de la actuación profesional a medida que se lleva a cabo el análisis de la carga de trabajo.

Los resultados se medirán en función del aumento de la tasa de respuesta de las evaluaciones *ex ante*; la divulgación de las calificaciones de la actuación profesional; la opinión sobre la imparcialidad de las calificaciones de la actuación profesional; la adecuación de la información recibida del personal sobre la actuación profesional y la comunicación de las expectativas; la vinculación entre los planes personales y los objetivos estratégicos, así como en función de la confianza en los supervisores.

- g) **Estudio experimental** encaminado a modernizar el sistema de remuneración y recompensas a fin de incentivar a los funcionarios más productivos, para lo cual:
  - i) se ha aprobado, y se utiliza desde enero de 2004, el nuevo instrumento de clasificación de puestos de trabajo;
  - ii) se está llevando a cabo una definición de las descripciones de los puestos de trabajo con arreglo al nuevo formato;
  - iii) se han publicado los resultados de la primera encuesta de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) dirigida al personal, que se completó en enero de 2005, y
  - iv) está previsto aplicar el sistema de sueldos de banda ancha.

Los resultados se medirán en función de la imparcialidad percibida de la metodología de clasificación; la fácil utilización del nuevo sistema; la opinión del personal sobre la calidad de la supervisión; la correlación entre la remuneración y la actuación profesional; la progresión de la remuneración por calificación en función de la actuación, y la redistribución del personal por categorías según la calificación de la actuación profesional.

- h) **Fomentar la calidad y la capacidad de liderazgo del personal directivo** a fin de perfeccionar su capacidad de llevar a cabo una gestión eficaz de los recursos humanos para optimizar la contribución del personal al impacto de las operaciones del FIDA en el desarrollo.

Los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (con la ayuda inicial del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte) han establecido un centro común de perfeccionamiento de la gestión para mejorar las competencias de su personal directivo. Los objetivos de dicho centro son los siguientes: evaluar los niveles de competencia del personal; determinar las necesidades en materia de perfeccionamiento del personal; planificar y llevar a cabo las actividades de perfeccionamiento pertinentes, y facilitar la definición de un estilo de gestión más eficaz. Se impartirán sesiones de preparación (*coaching*) a todo el personal directivo a fin de mejorar su manera de abordar situaciones complejas en materia de gestión.

Los resultados se medirán en función de la opinión del personal sobre la responsabilidad y la calidad de la supervisión del personal directivo, así como de la confianza en los supervisores.

**B. Realización de un análisis de la carga de trabajo para determinar los niveles óptimos de dotación de personal y de contratación de consultores**

46. La determinación del volumen y la estructura ideales de los recursos es esencial para apoyar la aplicación del nuevo modelo operativo y los cambios en el diseño de los procesos con el fin de suprimir actividades superfluas o cuya aportación no es significativa. Asimismo, será muy importante para la presupuestación y gestión de los recursos humanos. Se trata de llevar a cabo un análisis independiente de la carga de trabajo con el objeto de confirmar que su realización es necesaria para cumplir los objetivos del FIDA; determinar los cambios que se han producido desde el último análisis; comprobar que la estructura institucional en que se lleva a cabo el trabajo permite realizarlo en condiciones óptimas desde el punto de vista de la eficacia y la economía de recursos; verificar que tanto el número de funcionarios y consultores como las categorías y los niveles de responsabilidad corresponden a las necesidades del trabajo, y ayudar al personal directivo a mejorar sus métodos de organización y de trabajo prestándole asesoramiento basado en la experiencia adquirida. Esta labor abarcará las siguientes etapas:

- a) comunicar al personal que se tiene intención de llevar a cabo un análisis de la carga de trabajo, indicando cuál será el grado de participación del personal, qué trabajos se analizarán, quiénes los llevarán a cabo y cuáles serán los resultados previstos;
- b) impartir capacitación a los analistas;
- c) llevar a cabo un estudio teórico del *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)* “El rumbo a seguir”; el enfoque de programa en el país; el organigrama; la lista del personal; la plantilla actual por categoría; el número de efectivos y los aumentos o reducciones propuestos;
- d) recabar información comparativa de otras IFI;
- e) preparar un cuestionario dirigido al personal, en el que se indiquen las funciones de cada funcionario, las relaciones de rendición de cuentas, las fluctuaciones de la carga de trabajo, las horas extraordinarias, las duplicaciones de labores, los criterios de medición del trabajo y los objetivos actuales, así como toda sugerencia sobre el modo de aumentar la eficiencia;
- f) organizar entrevistas personales de los analistas con los titulares de los puestos de trabajo para obtener la información más detallada posible sobre la función que desempeñan;
- g) analizar datos (a cargo de los analistas) para determinar si la labor desempeñada corresponde al mandato o es indispensable; si el personal trabaja de manera más inteligente y no más ardua; la sencillez; la productividad; la calidad; la rapidez, y si el número de puestos corresponde a la carga de trabajo;
- h) examinar los resultados con el personal directivo y los miembros de la asociación del personal;
- i) preparar un informe y presentarlo al personal directivo superior, y
- j) poner en práctica las recomendaciones.

47. La documentación sobre los procesos que se aplican actualmente permite desarrollar los conocimientos técnicos de los equipos y presta apoyo para el análisis de los procesos, en cuyos resultados se basan los miembros de los equipos para introducir cambios fundamentales en las prácticas.

48. Una vez finalizado este análisis, el Fondo determinará los niveles óptimos de dotación de personal, formulará las correspondientes normas, comprobará si existe un exceso de personal y de consultores y establecerá el grado de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

### **C. Estructuras de gestión de los recursos humanos y sistemas previstos para contribuir a aplicar el nuevo modelo operativo**

49. Las estructuras de gestión del personal resultan esenciales para determinar el grado de eficiencia con que se lleva a cabo el trabajo colectivo del personal y contribuyen a impulsar el cambio mediante redes formales e informales. El FIDA armonizará su estructura con lo previsto en el nuevo modelo operativo de modo que se asegure, concretamente, de que se definan los efectos previstos, se vuelvan a diseñar los productos, se determinen las actividades y se definan las funciones inherentes a los distintos cargos; se brinde apoyo a los equipos con múltiples especializaciones; se definan las responsabilidades; se armonicen las responsabilidades y las facultades, y se asignen y organicen los recursos conforme a las prioridades. Paralelamente los progresos que se hagan en estas esferas se ajustarán al nuevo modelo operativo según se vaya perfeccionando sobre la base de los resultados del análisis de la carga de trabajo.

50. Para lograrlo será necesario perfeccionar las descripciones de las funciones; elaborar políticas y procedimientos que sirvan de orientación a la actuación profesional en los nuevos procesos; impartir capacitación en las competencias funcionales para garantizar que el personal sepa cómo ejecutar los procesos; establecer procesos de planificación eficaces (del trabajo, de los recursos humanos y de los recursos financieros); llevar a cabo una gestión presupuestaria conforme a lo planificado; elaborar sistemas de comunicación al personal oportunos y eficaces; establecer foros de intercambio de conocimientos; asegurarse de que todo el personal directivo lleve a cabo una gestión dinámica del personal y del desempeño; y establecer un sistema de recompensas, sanciones e incentivos.

### **D. Creación de una cultura institucional en apoyo del nuevo modelo operativo**

51. La adaptación de la cultura institucional a los comportamientos, actitudes, normas y valores requeridos es un objetivo primordial que debe fijarse el FIDA al aplicar el nuevo modelo operativo: será necesario un compromiso total y constante de todo el personal.

52. El eje de esta transformación de la cultura institucional son las políticas, los procedimientos y las competencias de la organización. Todo el proceso se apoya en el temario del Presidente, en prácticas oficiosas, en la labor de los equipos, en la responsabilidad personal, en la elaboración de modelos de comportamiento y en el diseño de símbolos físicos. La gestión de recursos humanos facilita la transformación mediante una gestión del talento y de la actuación profesional, la descripción de las funciones y los puestos de trabajo, el reconocimiento oficial y las recompensas. Muchos de estos pilares ya han sido establecidos y ahora es necesario institucionalizarlos.

53. Teniendo en cuenta las dificultades que plantea la complejidad de los cambios previstos también será necesario establecer un proceso sostenido de evolución de la cultura que abarcará las siguientes etapas:

- a) En vista de que evaluadores externos independientes y la CAPI ya han llevado a cabo una encuesta destinada al estudio experimental, no será necesario repetir este proceso. La siguiente etapa consistirá en fomentar la intervención del personal en el análisis de los resultados de la encuesta para elaborar un diagnóstico de las cuestiones relativas a la cultura institucional que el FIDA debe abordar, y propiciar su participación en la elaboración de los planes. Se acordarán con los funcionarios y el personal directivo los objetivos concretos que permitan determinar en qué medida se ha logrado transformar la cultura institucional conforme a lo previsto.
- b) El personal participará en el proceso interviniendo en talleres en los que se pondrán a prueba diversos aspectos de la nueva cultura.
- c) Se modificarán e introducirán distintos factores fundamentales que influyen en la cultura institucional:
  - i) modificando la composición de la plantilla por medio de la contratación, la selección y la jubilación anticipada; la selección del personal se basará en su adecuación a la nueva cultura institucional y en la fase de iniciación se indicarán claramente las actitudes y comportamientos necesarios;
  - ii) realizando una reorganización para asegurarse de que los cargos influyentes se confíen a directores y funcionarios idóneos para desempeñarlos;
  - iii) dando a conocer las perspectivas de la nueva cultura institucional mediante entrevistas individuales, reuniones informativas, círculos de calidad y boletines internos, y
  - iv) aplicando un sistema de recompensas y sanciones según la actuación profesional, impartiendo capacitación y orientación, estableciendo políticas y procedimientos, y asignando recursos financieros para transmitir mensajes que refuercen y estructuren la cultura institucional.

54. El éxito de estas medidas dependerá fundamentalmente del personal directivo del FIDA, que deberá asumir un claro compromiso para guiar al Fondo en la transformación de una cultura burocrática, administrativa, centrada en el control de los derechos y reacia a correr riesgos en una cultura más orientada a la obtención de resultados y la asunción de riesgos, que pueda adaptarse a los cambios, sea menos burocrática y contribuya eficazmente al funcionamiento del Fondo.

### **E. Gestión del cambio**

55. El FIDA deberá afrontar con determinación el reto que plantea la gestión del cambio como un proceso de armonización del personal y la cultura del Fondo con cambios en la estrategia, los sistemas y los procesos a fin de lograr un sentimiento de identificación y de compromiso con el cambio; mejoras permanentes y mensurables, y una mayor capacidad de gestión del cambio en el futuro. Concretamente, habrá de abordar las cuestiones relacionadas con la manera de lograr que el personal acepte los cambios; hacer intervenir y motivar al personal; administrar las comunicaciones, y lograr una mejor planificación del cambio para evitar una sobrecarga de trabajo y una pérdida de focalización. Entre las principales medidas que habrán de adoptarse cabe mencionar las siguientes:

- a) determinar dónde hay que introducir cambios y por qué razón, lo cual creará una visión de cambio y fomentará la concienciación y el compromiso;



- b) integrar cuidadosamente todos los aspectos del cambio asegurando su vinculación con un plan general del FIDA en el que se establezcan con claridad puntos de referencia, calendarios, se definen los resultados previstos y las responsabilidades, se confirmen los líderes de los equipos y se establezcan medidas de garantía de la calidad;
- c) evaluar los factores de riesgo relacionados con los comportamientos y planificar los procesos de cambio para poder afrontarlos (mediante una gestión de la resistencia al cambio y adoptando decisiones en materia de contratación, reasignación o cesión de personal);
- d) definir un plan de comunicaciones eficaz;
- e) constituir equipos para que el personal participe activamente en el proceso de cambio mediante el diagnóstico de problemas y la formulación de soluciones;
- f) aplicar técnicas y una disciplina de gestión de proyectos estrictas que permitan realizar el programa de cambio oportunamente, con un nivel de calidad y con los recursos previstos en el presupuesto; establecer prioridades en las iniciativas de cambio, y escalar los cambios;
- g) llevar adelante el cambio y ofrecer modelos de liderazgo adecuados para ese proceso;
- h) desarrollar los conocimientos técnicos, las actitudes mentales y las motivaciones, y
- i) evaluar y recompensar la actuación profesional mediante la fijación de objetivos anuales que incluyan metas de cambio y criterios claros de medición del desempeño.

56. Entre los factores decisivos que determinan el éxito de la gestión del personal figuran los siguientes: tratar al personal de manera justa; centrarse en el cambio de la cultura institucional; impartir capacitación de calidad; reajustar la política y los procedimientos, y crear equipos una vez realizado el cambio.

#### **F. Programa de Profesionales Asociados y consolidación de la diversidad y la distribución geográfica del personal del FIDA**

57. En la política del FIDA en materia de recursos humanos se establece la necesidad de que el Fondo asegure el mayor nivel de competencia, capacidad técnica e integridad posibles procediendo a contratar a su personal tras el examen de distintas candidaturas. La contratación de personal profesional se basa en elegir a las personas que se consideren mejor capacitadas para el cargo en cuestión teniendo en cuenta criterios de distribución geográfica y de equilibrio de género. Con respecto a este último criterio, al 31 de diciembre de 2004, el 44% del personal profesional del FIDA estaba constituido por mujeres.

58. La distribución geográfica promueve la diversidad de ideas, lo cual plantea una ventaja para el FIDA. El Fondo procura que en él esté representado el mayor número de naciones posibles de modo que se promueva la universalidad, y se ha comprometido a abordar las cuestiones relacionadas con la diversidad geográfica y el género de manera explícita para promover la innovación, la creatividad, la resolución de problemas y métodos de trabajo que impliquen una mayor colaboración.

59. Por lo que respecta a la diversidad geográfica, el 41% del personal del cuadro orgánico y categorías superiores del FIDA financiado con cargo al presupuesto ordinario y el 51% de los consultores, personal financiado con recursos extrapresupuestarios y personal del cuadro orgánico contratado con arreglo al Capítulo X, proceden de Estados Miembros que no forman parte de la

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Estos porcentajes son ahora superiores a los de las organizaciones hermanas del FIDA en Roma; el FIDA podrá pronto ampliar el alcance geográfico. La cobertura de los 20 puestos que se prevé queden vacantes por jubilación de personal del cuadro orgánico entre 2005 y 2010 dará la posibilidad al FIDA de realizar una campaña dinámica de contratación a este respecto.

60. *Esta sección se ampliará una vez que la Consulta haya terminado de examinar el documento REPL.VII/4/R.9, "Programa de Profesionales Asociados".*

#### **VII. RESPONSABILIDADES FIDUCIARIAS**

61. Los recursos que los Estados Miembros suministran al FIDA están destinados únicamente a cumplir la misión del Fondo, esto es, dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza. En tal capacidad fiduciaria, en virtud de su *Convenio Constitutivo*, el Fondo ha de tomar las medidas necesarias "para asegurarse de que el producto de toda financiación se destine solamente a los fines para los cuales se facilitó un préstamo o donación, prestando la debida atención a las consideraciones de economía, eficiencia y equidad social". Para invertir sus recursos, el artículo VIII del *Reglamento Financiero* le exige al Fondo que se guíe "... por las consideraciones superiores de la seguridad y la liquidez. Dentro de estas limitaciones, el Presidente procurará obtener el mayor rendimiento posible, de una manera no especulativa...". Asimismo, en el artículo X del *Reglamento Financiero* se requiere que el Presidente del FIDA establezca "con todo detalle las disposiciones reglamentarias y métodos aplicables con objeto de lograr una gestión financiera eficaz y económica [y] una custodia eficaz de los valores materiales del Fondo", y establezca y mantenga "sistemas apropiados para la fiscalización interna y la comprobación de cuentas". Resulta esencial que el Fondo cumpla de manera eficaz con sus principales responsabilidades fiduciarias de salvaguardar y emplear los recursos que le ponen a disposición sus miembros, según se indica y queda plasmado en las disposiciones citadas de los documentos básicos, y ello depende en gran medida de la eficacia de su marco de control interno y de la gestión de riesgos. A su vez, en éstos se habrá de tener en cuenta la evolución de la labor del FIDA y las nuevas normas del sistema de desarrollo internacional, del que forma parte el Fondo, por lo que respecta a la gestión de activos y la eficacia de su aplicación.

62. *En el documento REPL.VII/4/R.5, "Gestión de riesgos en el FIDA", se analizan las medidas adoptadas en los últimos años para fortalecer el marco de control interno y los sistemas de gestión de riesgos del FIDA. Una vez que la Consulta haya examinado estos temas, sus conclusiones se añadirán a esta sección.*

#### **VIII. FUNCIÓN DE LA JUNTA EJECUTIVA**

63. *Esta sección se preparará una vez que la Consulta haya terminado de examinar el documento REPL.VII/4/R.4, "Función de la Junta Ejecutiva del FIDA".*

#### **IX. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL FIDA**

64. *En esta sección se incluirán los resultados de los debates organizados por los Coordinadores y Amigos dentro del marco de la Consulta.*

**X. PRIORIDADES Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN DE LOS PROGRAMAS  
EN EL PERÍODO DE LA SÉPTIMA REPOSICIÓN**

65. *Esta sección se preparará una vez que la Consulta haya terminado de examinar el documento REPL.VII/4/R.2, “Prioridades y necesidades de financiación de los programas en el período de la Séptima Reposición (2007-2009)”.*

**XI. RECOMENDACIÓN**

66. La Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA (2007-2009) recomienda al Consejo de Gobernadores que apruebe el proyecto de resolución que figura en el anexo I del presente informe.



**PROYECTO DE RESOLUCIÓN  
SOBRE LA SÉPTIMA REPOSICIÓN DE LOS RECURSOS DEL FIDA**

*Se incluirá más adelante, una vez que se haya terminado de examinar el documento REPL.VII/4/R.7/Add.1.*

**PLAN DE ACCIÓN  
PARA LA SÉPTIMA REPOSICIÓN DE LOS RECURSOS DEL FIDA (2007-2009)**

*Se incluirá más adelante, una vez que hayan finalizado las deliberaciones de la Consulta.*

**LISTA DE DOCUMENTOS PRESENTADOS A LA CONSULTA  
Y OTROS DOCUMENTOS DE REFERENCIA DISPONIBLES**

*(La lista definitiva se preparará una vez que se haya finalizado el informe; la siguiente lista incluye únicamente los documentos presentados en las tres primeras sesiones de la Consulta)*

**Documentos de consulta:**

Signatura	Título
REPL.VII/1/R.2	Períodos de sesiones y plan de trabajo de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA
REPL.VII/1/INF.2	Discurso de clausura pronunciado por el Presidente de la Consulta
REPL.VII/2/R.2	El rumbo a seguir
REPL.VII/2/R.3	Marco de gestión de activos y pasivos
REPL.VII/2/C.R.P.1	Propuestas de las Listas B y C
REPL.VII/2/C.R.P.2	Lista de temas derivados del segundo período de sesiones de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA
REPL.VII/2/INF.2	Objetivos, medidas y productos de la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA
REPL.VII/2/INF.4	Discurso de clausura del Presidente de la Consulta
REPL.VII/3/R.2	Función y centro de interés del FIDA en la reducción de la pobreza rural
REPL.VII/3/R.3	Estructura general y componentes del modelo operativo del FIDA
REPL.VII/3/R.4	Distribución geográfica equitativa del personal del FIDA y Programa de Profesionales Asociados reforzado
REPL.VII/3/R.5	Documento informativo – Donaciones y sostenibilidad de la deuda
REPL.VII/3/R.6	Derechos de voto de los Estados Miembros y composición de la Junta Ejecutiva
REPL.VII/3/C.R.P.1	Derechos de voto de los Estados Miembros y composición de la Junta Ejecutiva – Propuesta de las Listas B y C
REPL.VII/3/R.7	Esquema provisional del informe de la Consulta
REPL.VII/3/INF.2	Gestión de los recursos humanos
REPL.VII/3/INF.4/Rev.1	Discurso de clausura del Presidente Bâge ante el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA

**Documentos de referencia:**

Signatura	Título
EB 2005/84/R.2 <sup>1</sup>	Informe sobre la evaluación externa independiente del FIDA presentado por el Director de la Oficina de Evaluación.

---

<sup>1</sup> Documento revisado con posterioridad al período de sesiones y publicado con la signatura EB 2005/84/R.2/Rev.1.