

Signatura: REPL.IX/1/R.2
Tema: 3
Fecha: 11 febrero 2011
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Situación del FIDA a mitad de período de la Octava Reposición

Nota para los miembros de la Consulta

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Kevin Cleaver

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

Henock Kifle

Estratega Principal de Desarrollo
Tel.: (+39) 06 5459 2021
Correo electrónico: h.kifle@ifad.org

Gary Howe

Jefe de la Secretaría de la Reposición
Tel.: (+39) 06 5459 2262
Correo electrónico: g.howe@ifad.org

P. Justin Kouka

Director interino, División de Recursos Humanos
Tel.: (+39) 06 5459 2299
Correo electrónico: p.kouka@ifad.org

Envío de documentación:

Liam F. Chicca

Oficial encargado de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2462
Correo electrónico: l.chicca@ifad.org

Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA —
Primer período de sesiones
Roma, 21 de febrero de 2011

Para **examen**

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Resumen	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OPERACIONES DEL FIDA A MITAD DE PERÍODO DE LA OCTAVA REPOSICIÓN	2
A. Aumentar y acelerar la prestación de préstamos y donaciones	2
B. Afianzar las asociaciones	5
C. Fortalecimiento de la elaboración de programas, el apoyo a la ejecución y la ampliación de escala	8
III. LOGRAR EL IMPACTO SOBRE EL TERRENO	11
A. Marco de medición de resultados	11
B. Mejorar el apoyo para la elaboración y ejecución de programas	12
C. Resultados sobre el terreno	13
D. Desafíos futuros: abordar los aspectos de la sostenibilidad y la eficiencia en relación con la eficacia en términos de desarrollo	17
IV. EFICACIA, EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	20
A. Planificación y alineación de recursos con miras a los resultados	20
B. Reforma de servicios administrativos clave	23
C. Gestión institucional y aumento de la transparencia y la eficiencia	26
V. CONCLUSIONES	28
A. Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN)	28
B. Centro para el Desarrollo Mundial:	29
Anexos	
I. Matriz de aplicación para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA	30
II. Exámenes externos del desempeño del FIDA	37

Abreviaturas y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las operaciones del FIDA (ARRI)
BIsD	Banco Islámico de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CE	Comisión Europea
COPROFAM	Confederación de Organizaciones de Productores Familiares del MERCOSUR
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPPMS	sistema institucional de planificación y gestión del desempeño
EEI	evaluación externa independiente
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GAFSP	Programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
IWGIA	Grupo Internacional de Trabajo sobre Asuntos Indígenas
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
MMR	marco de medición de resultados
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a medio plazo
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
UE	Unión Europea
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Resumen

Octava Reposición de los Recursos del FIDA

1. En febrero de 2009, el Consejo de Gobernadores adoptó en su 32º período de sesiones la Resolución sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, que abarca el período de 2010 a 2012. El nivel de contribución previsto de los donantes se fijó en USD 1 200 millones, es decir, un incremento del 67%. La Consulta también estuvo de acuerdo en ejecutar un programa de préstamos y donaciones de tres años por el monto de USD 3 000 millones con cargo a los recursos propios del FIDA, lo cual representaba un aumento del 50%.
2. La decisión de aumentar notablemente los recursos del FIDA era una muestra de la confianza depositada por los donantes en la capacidad del FIDA de llevar a la práctica un programa de trabajo más amplio y más eficaz. Asimismo, ponía de manifiesto la creciente inquietud reinante en cuanto a los avances desiguales conseguidos en la mejora de la seguridad alimentaria mundial y el logro del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio de reducir a la mitad el número de personas pobres y con hambre en el mundo de aquí a 2015.
3. En respuesta a las exigencias de sus donantes, el FIDA se propuso mejorar la eficacia y eficiencia institucional, operacional y en términos de desarrollo en el marco de la Octava Reposición. En esta revisión a mitad de período se presentan los avances conseguidos hasta finales de 2010 en relación con los objetivos y compromisos establecidos en el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA y en el marco de medición de los resultados (MMR) del FIDA para 2010-2012.

Aumento de los compromisos y prestación acelerada de préstamos y donaciones

4. **Compromisos y prestación de préstamos y donaciones.** En 2010, el primer año del período de la Octava Reposición, el Fondo comprometió USD 855 millones, lo que representa un programa de trabajo un 19% más elevado del que se llevó a cabo en el último año de la Séptima Reposición. En 2011, el plan es comprometer USD 1 000 millones, y la proyección para 2012 es de entre USD 1 100 millones y USD 1 200 millones. El ritmo al que se está prestando la asistencia financiera del FIDA también se ha acelerado, y los desembolsos efectivos han aumentado en un 19% en los cuatro trimestres hasta octubre de 2010, y en un 26% con respecto a 2006.
5. El Fondo está consiguiendo avances alentadores en el aprovechamiento de sus propios recursos para movilizar financiación de otras fuentes. En 2010, el Fondo consiguió movilizar un total de USD 1 600 millones de los Estados Miembros y donantes. En 2011, prevé recabar otros USD 1 650 millones de recursos externos.
6. La dirección del FIDA cree que, dados los avances conseguidos en 2010, llevará a la práctica con éxito el programa de trabajo previsto en el período de la Octava Reposición y movilizará una importante cantidad de recursos externos. Tiene la convicción de que el Fondo cumplirá no solo los objetivos cuantitativos sino también los objetivos cualitativos en relación con los resultados que se han fijado en el MMR.
7. **Afianzar las asociaciones.** A fin de fomentar un esfuerzo colectivo mayor y más eficaz para desarrollar la agricultura en pequeña escala y reducir la pobreza rural, el FIDA ha afianzado sus asociaciones tanto en el plano de los países como en el

mundial. Además, ha forjado una relación muy sólida con las organizaciones campesinas y comunitarias para promover la participación efectiva de estas en el diálogo sobre políticas en los planos nacional e internacional.

8. El FIDA está colaborando directamente con otras instituciones de desarrollo para elevar el nivel y la eficacia generales de la asistencia oficial para el desarrollo dirigida al desarrollo agrícola. El FIDA gestiona recursos en nombre de otros organismos y ha firmado acuerdos de asociación importantes con instituciones de financiación para el desarrollo tales como el Banco Islámico de Desarrollo y el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) para el Desarrollo Internacional (Fondo OPEP). Asimismo, el Gobierno de España ha establecido un fondo fiduciario para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria en el FIDA dotado de EUR 300 millones.
9. **El nuevo modelo operativo.** La capacidad del FIDA de ampliar su programa de préstamos y donaciones, movilizar recursos de sus asociados en el desarrollo y llegar con sus actividades a un número más amplio de personas puede atribuirse en gran medida a los cambios que se han introducido en su modelo operativo. Los elementos principales del nuevo modelo operativo son: la introducción de un equipo encargado del enfoque y la gestión estratégicos de los programas en los países; los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados; la supervisión directa de las operaciones en los países; la apertura de oficinas en países asociados y la dotación de estas oficinas con personal; nuevas directrices para el diseño de proyectos, y un sistema actualizado de mejora de la calidad y de garantía de la calidad.
10. Como resultado de estos cambios, hoy en día más del 90% de los proyectos están supervisados directamente por el FIDA, frente a unos pocos en 2006. Además, de las 30 oficinas en los países que se autorizaron, 28 están en funcionamiento, frente a una sola en 2006. La planificación de los programas en los países, mediante los COSOP basados en los resultados, es un proceso conjunto que se emprende con los asociados en los países. Los asociados encuestados notificaron un desempeño satisfactorio en la esfera de la armonización en casi todos los países para los cuales se habían completado las encuestas.
11. **Ampliación de escala.** Uno de los objetivos más importantes que el FIDA persigue a nivel nacional es la ampliación de escala de los planteamientos de desarrollo sostenible de los pequeños agricultores que han dado buenos resultados, en asociación con instancias nacionales e internacionales. El FIDA, junto con Brookings Institution como asociado estratégico, puso en marcha la primera fase de un estudio sobre la ampliación de escala de iniciativas y experiencias en 2009. Esta primera fase irá seguida en 2011 por la incorporación del programa de ampliación de escala a las principales actividades operacionales.
12. **Gestión de los conocimientos.** El FIDA percibe la gestión de los conocimientos como un componente esencial de la labor dirigida a ampliar la eficacia más allá de la esfera que puede financiar el FIDA por sí solo. En 2010, el FIDA publicó el primer informe mundial sobre las oportunidades y los desafíos que se presentan a los pequeños agricultores en el entorno posterior a la crisis: el *Informe sobre la pobreza rural 2011*. A esta publicación siguió en 2011 la celebración de una conferencia internacional organizada por el FIDA sobre "Nuevas orientaciones en la agricultura en pequeña escala". El informe sobre la pobreza rural y las conclusiones de la conferencia están sirviendo de base en nuevos contextos con nuevos asociados, entre ellos el Foro Económico Mundial.
13. Estas actividades han permitido al FIDA ampliar y consolidar su imagen como defensor de la agricultura en pequeña escala, la población rural pobre y los jóvenes. Asimismo le ha permitido adoptar un papel activo en el diálogo sobre políticas en los planos nacional, regional e internacional en el que ha destacado la importancia de la agricultura para el desarrollo económico.

Lograr el impacto: resultados institucionales y operacionales

14. **El marco de medición de los resultados.** En septiembre de 2009, la Junta Ejecutiva aprobó una versión revisada del MMR para el período de la Octava Reposición. En el MMR se establecen objetivos relacionados con la contribución directa del FIDA para alcanzar los objetivos mundiales de desarrollo por medio de los resultados de sus proyectos, y se mide la consecución de dichos objetivos. Asimismo se establecen objetivos e indicadores para medir la calidad de la gestión y los procesos internos del FIDA con miras a apoyar los resultados sobre el terreno. Los resultados del FIDA en relación con esos objetivos se presentan cada año en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).
 15. En el RIDE de 2010 se muestra que, al final del segundo trimestre de 2010, se encontraban en funcionamiento 230 proyectos del FIDA, en los que participaban 36 millones de personas pobres del medio rural, de los que 7 millones de personas se habían incorporado solo en el último año. Por lo que se refiere a la distribución entre hombres y mujeres, el 49% de quienes se benefician de los programas del FIDA son mujeres, lo que indica que se avanza adecuadamente en el logro del objetivo del 50% para 2012. En cuanto a otros indicadores, en estos momentos las mujeres ya representan una clara mayoría de las personas que han recibido formación en capacidad empresarial, gestión comunitaria y producción ganadera.
 16. En el primer año del período de la Octava Reposición se avanza por el buen camino para conseguir los objetivos fijados para 2012, o en ocasiones ya se han alcanzado dichos objetivos, como se muestra a continuación:
 - a) **Impacto sobre la pobreza rural.** En comparación con el objetivo para 2012 fijado en el MMR de que el 90% de los proyectos se hubieran evaluado positivamente en cuanto al impacto sobre la pobreza rural, en 2010 el FIDA llegó al 84%, si bien según la evaluación del desempeño realizada por la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE) el porcentaje fue incluso mayor, del 86%.
 - b) **Pertinencia de los proyectos.** La evaluación fue positiva y se situó en el 98%, en comparación con el objetivo del 90%.
 - c) **Innovación, aprendizaje y ampliación de escala.** El nivel fue del 79% (aunque de nuevo la IOE indicó un porcentaje superior para el FIDA), en comparación con el objetivo del 75%.
 - d) **Eficacia.** Según la evaluación se alcanzó el 86% en 2010, frente al objetivo del 90% fijado para 2012 (la evaluación de la IOE arrojó un resultado inferior pero, aun así, por encima del 75%).
 - e) **Sostenibilidad y eficiencia.** Aunque el desempeño en relación con la sostenibilidad fue mucho mejor en 2010 que en 2005 (76% y 40%, respectivamente), y la eficiencia también había mejorado (66% y 45%, respectivamente), estas esferas iban un tanto rezagadas con respecto a otras. A fin de mejorar todavía más los resultados en estas dos esferas fundamentales, el FIDA ha centrado más su atención en tres factores importantes: la integración en los mercados y la competitividad; la sostenibilidad ambiental y la adaptación al cambio climático, y la promoción de la participación de mujeres y jóvenes en la agricultura en pequeña escala.
- Eficacia y eficiencia organizativas**
17. **Renovación y fortalecimiento de la gestión institucional.** Desde el inicio del período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, es decir, enero de 2010, se ha procedido a renovar y fortalecer la estructura y composición de la dirección del FIDA. Se ha contratado a un nuevo Vicepresidente y se ha reorganizado la Oficina del Presidente y del Vicepresidente, que ha quedado asignada a las competencias de un nuevo director. Se ha ampliado el ámbito de control del jefe de

las operaciones (actualmente Vicepresidente Adjunto), que comprende ahora divisiones reforzadas en materia técnica y ambiental. Se ha contratado a un Estratega Principal de Desarrollo a fin de orientar las funciones relativas a las estrategias y la gestión de conocimientos en el Fondo. Además, se han creado dos puestos directivos superiores: el de Oficial Principal de Finanzas, para dirigir el Departamento de Operaciones Financieras, y el de Jefe de los Servicios Institucionales (que incluyen recursos humanos, administración, TI y seguridad). La contratación relativa a estos cargos se está llevando a cabo mediante un proceso competitivo internacional.

18. **Refuerzo de la planificación y de la asignación de recursos.** A fin de garantizar que los recursos del FIDA están plenamente alineados con los objetivos estratégicos de la organización y se utilizan con eficiencia, el Fondo ha reforzado los instrumentos de planificación institucional, ha reformado los servicios administrativos y ha fortalecido la gestión institucional. En 2010, el FIDA avanzó considerablemente hacia un sistema completo y transparente de gestión de las actividades y asignación de recursos, lo que incluyó la propuesta de un nuevo marco estratégico para 2011-2015, un nuevo plan a medio plazo (PMP), un nuevo sistema de presupuestación de base cero y una nueva planificación estratégica de la fuerza de trabajo.
19. En el marco estratégico propuesto se establecen los objetivos estratégicos del FIDA, sus principales esferas de orientación temática y sus principios de actuación. El nuevo PMP es un instrumento de planificación trienal dirigido a sustentar la planificación y el seguimiento de las actividades en el sistema de resultados. En el marco del proceso presupuestario de base cero, los recursos se asignaron teniendo en cuenta la contribución que aportarían a los resultados futuros sobre el terreno en términos de desarrollo. Asimismo, por primera vez el FIDA dispone de un plan estratégico de la fuerza de trabajo orientado a lograr resultados en términos de desarrollo sobre la base del uso óptimo de los recursos (más adelante se proporcionan mayores detalles al respecto).
20. **Reforma de servicios administrativos clave.** El FIDA también ha adoptado importantes medidas para reformar dos de sus servicios administrativos clave, a saber: la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos. Se trata de servicios fundamentales para asegurar que el Fondo cuenta con los medios organizativos y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos que se ha propuesto en materia de desarrollo.
21. Con objeto de garantizar que el FIDA posee la capacidad de gestión financiera necesaria para hacer frente a los próximos desafíos, se ha instituido un departamento financiero por separado. Además, se está procediendo a poner a punto el sistema financiero principal —el sistema de préstamos y donaciones—, que se implantará sobre una base sólida de TI.
22. Los objetivos del primer plan estratégico de la fuerza de trabajo del FIDA, presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010, son aumentar el número de funcionarios del cuadro orgánico en la esfera de las actividades de desarrollo, prestar atención a que las oficinas del FIDA en los países estén dotadas de personal suficiente y dar una forma más estructurada al fomento de la capacidad entre el personal encargado de programas operacionales. Además, en el plan estratégico se propone reducir el número de funcionarios administrativos mediante la racionalización de los procesos y la contratación externa, y alinear en mayor medida los costos laborales con los precios del mercado local.
23. En consonancia con estos objetivos, el porcentaje de la fuerza de trabajo total integrada por el personal y los consultores que se ocupan directamente de la elaboración y ejecución de programas en los países era del 63% en el primer trimestre de 2010, lo que representa un excelente avance hacia la meta del 65% prevista para 2012 en el MMR.

24. De conformidad con la solicitud formulada durante la Consulta sobre la Octava Reposición, se ha llevado a cabo un examen externo del sistema de remuneración y prestaciones del FIDA, cuyos resultados se presentaron a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. En dicho informe se definían opciones importantes para el sistema que el FIDA lleva administrando desde sus inicios. Se celebrarán ulteriores consultas con la Junta Ejecutiva y el personal a fin de llegar a un acuerdo sobre el sistema más adecuado para el FIDA en el futuro.
25. La dirección ha puesto en práctica otros elementos del programa de reforma de los recursos humanos, entre ellos los siguientes: revisión del reglamento del personal; preparación de un manual de procedimientos de recursos humanos actualizado; reforma y mejora del sistema de evaluación de la actuación profesional, y aplicación de un programa de separación del servicio. Además, dentro de poco empezarán unas auditorías de las funciones, con la finalidad de obtener un panorama más claro de la utilización real del personal.
26. **Transparencia y marco de rendición de cuentas.** La dirección ha adoptado también medidas dirigidas a aumentar la transparencia. Mediante una nueva política de divulgación de documentos, aprobada por la Junta Ejecutiva en 2009, el FIDA se ha ajustado a las normas de otras instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial. Además, se ha elaborado un nuevo marco de rendición de cuentas, que brinda un cuadro nítido de las funciones y obligaciones del personal directivo y demás funcionarios.
27. **Aumento de la eficiencia administrativa.** Un reto fundamental reside en aumentar ulteriormente la eficiencia administrativa, a cuyo respecto se establece un objetivo claro en el MMR. En 2011, se destina menos de una cuarta parte del presupuesto operativo anual del FIDA a los servicios administrativos, y más del 60% a los servicios de desarrollo. No se han registrado aumentos de gastos en cifras reales en los servicios administrativos desde 2006, pese a lo mucho que ha aumentado el volumen de las operaciones. Los datos disponibles indican que la eficiencia institucional general ha venido aumentando en cifras reales. A pesar de ello, el objetivo a medio plazo consiste no solo en elevar la eficiencia administrativa, lo que es un esfuerzo constante, sino en controlar los costos administrativos. El presupuesto administrativo aprobado para 2011 se sitúa dentro del 0,5% del objetivo de eficiencia fijado en el MMR. La dirección está firmemente decidida a mejorar la eficiencia global del Fondo mediante ahorros adicionales y el ulterior mejoramiento de los procesos operativos.

Situación del FIDA a mitad de período de la Octava Reposición

I. INTRODUCCIÓN

1. En febrero de 2009, el Consejo de Gobernadores adoptó en su 32º período de sesiones la Resolución sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, que abarca el período 2010-2012. El nivel de contribución previsto de los donantes se fijó en USD 1 200 millones a fin de financiar y ejecutar un programa de préstamos y donaciones de tres años por el monto de USD 3 000 millones. La decisión representaba un aumento sin precedentes del 67% de las contribuciones de los donantes al FIDA y un aumento del 50% con respecto al programa de trabajo del Fondo en relación con los objetivos respectivos fijados en la reposición anterior.
2. El firme apoyo prestado a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA era una muestra de la confianza depositada por los donantes en la capacidad del FIDA de llevar a la práctica un programa de trabajo más amplio y más eficaz, tras la serie de reformas que el Fondo había emprendido de conformidad con las recomendaciones de la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA realizada en 2005. Era muestra asimismo de la gran inquietud reinante entre la comunidad de donantes ante el estado de la seguridad alimentaria mundial, que se había puesto de manifiesto de manera dramática con la crisis mundial de los precios de los alimentos en 2008 y los avances muy limitados conseguidos para alcanzar los objetivos mundiales de reducción de la pobreza, sobre todo el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM 1).
3. Efectivamente, durante más de dos decenios, la inversión en el desarrollo dirigida a la agricultura y el desarrollo rural había ido disminuyendo, y las iniciativas orientadas a la producción rural sostenible y el aumento de los ingresos se habían reducido. Como resultado de ello, se había registrado una persistencia de la pobreza rural y un aumento del número de personas que padecen hambre que, según los cálculos, había alcanzado los 1 000 millones en 2009.
4. En este contexto, y según lo establecido en el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (documento GC 32/L.5), los donantes instaron al FIDA a aumentar la cantidad y calidad de sus operaciones ampliando notablemente sus nuevos compromisos de préstamos y donaciones e incrementando marcadamente los recursos movilizados procedentes de asociados nacionales e internacionales. El objetivo era lograr unas inversiones en el desarrollo agrícola, la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria por un total de USD 7 500 millones durante el período de la Octava Reposición. Ese nivel de operaciones, a su vez, permitiría al FIDA ampliar el alcance de los programas a los que presta apoyo hasta abarcar a 60 millones de hombres y mujeres de las zonas rurales.
5. Para conseguirlo, el FIDA se propuso mejorar la eficacia y eficiencia institucional, operacional y en términos de desarrollo y elaborar un marco mejorado para la medición de sus resultados. Se comprometió además a preparar un conjunto de estrategias y políticas para orientar su labor y reforzar su desempeño en vista de las realidades, nuevas y cambiantes, con que se enfrentaban la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.
6. En el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA se pedía que se realizara una revisión a medio plazo de la Octava Reposición para presentarlo a uno de los períodos de sesiones iniciales de la Consulta sobre la Novena Reposición. Este informe responde a dicho compromiso. Se trata del primer

informe de este tipo que realiza el FIDA, y en él se alinea la labor del Fondo con las prácticas de otras instituciones financieras internacionales importantes. El objetivo principal es dar a conocer los progresos realizados por el FIDA hasta finales de 2010, el primer año de la Octava Reposición.

7. En esta revisión a mitad de período se evalúan los avances conseguidos por el Fondo en cuanto a promover la eficacia y eficiencia institucional, operacional y en términos de desarrollo evaluadas en relación con las medidas, objetivos y compromisos establecidos en el informe de la Consulta¹ y en el marco de medición de los resultados (MMR) para 2010-2012 (documento EB 2009/97/R.2). La revisión se basa en los informes del FIDA y, sobre todo, en los mecanismos ordinarios de rendición de cuentas y presentación de informes anuales del FIDA a la Junta Ejecutiva, a saber, el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).²
8. La revisión a mitad de período proporciona una explicación de lo siguiente:
 - a) la puesta en práctica del programa de trabajo del FIDA por medio de programas nuevos y en curso, ampliando las asociaciones de desarrollo y mejorando la eficacia operacional;
 - b) la eficacia en términos de desarrollo y el impacto de los programas respaldados por el FIDA medidos en relación con los indicadores del MMR y las dificultades que quedan por delante, y
 - c) las medidas que ha adoptado la dirección para obtener mejores resultados por lo que se refiere a mejorar la gestión de los recursos humanos y financieros, y la gestión y eficacia institucionales.
9. En cada sección se presentan los avances en relación con las entregas pertinentes de la Octava Reposición, y en el anexo I del presente informe figura un resumen en forma de cuadro de los progresos conseguidos en relación con las entregas que se refieren concretamente a la gestión y las políticas acordadas en el ámbito de la Consulta sobre la Octava Reposición, que se enumeran en el anexo I del informe, "Matriz de aplicación para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA".

II. OPERACIONES DEL FIDA A MITAD DE PERÍODO DE LA OCTAVA REPOSICIÓN

A. Aumentar y acelerar la prestación de préstamos y donaciones Compromisos

10. Durante el período de la Octava Reposición, el FIDA se comprometió a aumentar en un 50% su programa de trabajo de préstamos y donaciones. El FIDA está cumpliendo dicho compromiso, lo que pone de manifiesto tanto la disponibilidad operacional de sus asociados como la propia capacidad del Fondo, cada vez mayor, de diseñar proyectos y programas y prestarles apoyo de forma eficaz.
11. El programa de trabajo en el ámbito de la Octava Reposición representa un aumento de escala importante en comparación con el correspondiente al de la Séptima Reposición. En esta última, el Fondo comprometió nuevos préstamos y donaciones por valor de USD 600 millones en 2007 y de USD 602 millones en 2008 con cargo a sus recursos ordinarios. Y en 2009 comprometió USD 717 millones, de los cuales más del 70% se otorgaron a título de donación o en condiciones muy

¹ Véanse en particular los que se enumeran en el anexo I del informe de la Consulta titulado "Matriz de aplicación para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA".

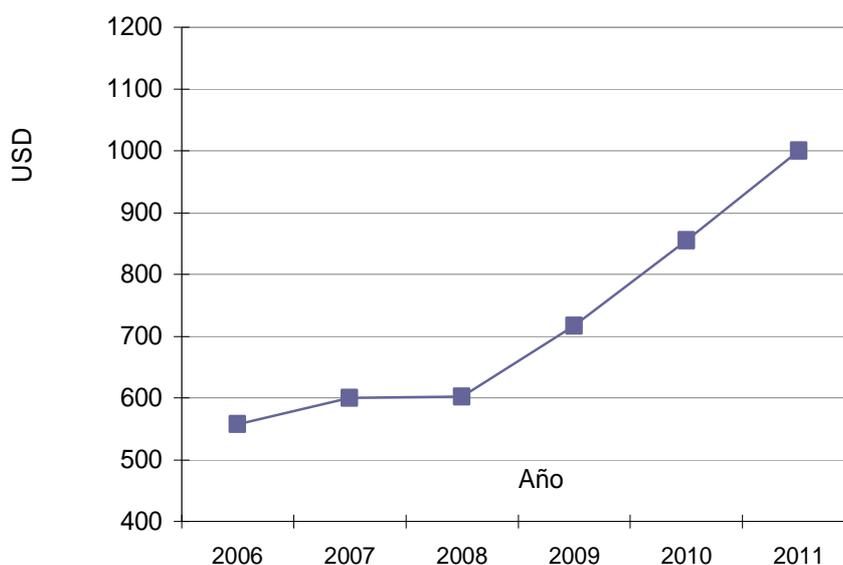
² "Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo" (EB 2010/101/R.11), <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/101/s/EB-2010-101-R-11.pdf>

favorables. Algo más del 50% se destinó a países menos adelantados. El nivel total de compromisos en el ámbito de la Séptima Reposición ascendió a USD 1 900 millones.

12. Se prevé que el programa de préstamos y donaciones en el marco de la Octava Reposición financiado con cargo a los recursos ordinarios del Fondo será de USD 3 000 millones. En 2010, el primer año del período de la Octava Reposición, el Fondo comprometió USD 855 millones, lo que representa un programa de trabajo un 19% más elevado del que se llevó a cabo en el último año de la Séptima Reposición. En 2011, el plan es comprometer USD 1 000 millones, y la proyección para 2012 es de entre USD 1 100 millones y USD 1 200 millones (véase el diagrama 1).
13. La dirección del FIDA cree firmemente que, dada la demanda considerable de recursos procedente de los Estados Miembros en desarrollo y el crecimiento de la capacidad institucional del Fondo, llevará a la práctica con éxito el programa de trabajo previsto en los dos años restantes del período de la Octava Reposición. Asimismo, tiene la convicción de que el Fondo cumplirá no solo los objetivos cuantitativos sino también los objetivos cualitativos en relación con los resultados que se han fijado en el MMR.

Diagrama 1

Crecimiento efectivo, planificado y proyectado de los compromisos financiados con cargo a los recursos ordinarios del FIDA, 2006-2011
(en millones de USD)



Desembolsos

14. Además del aumento del nivel de compromisos, el ritmo al que se está prestando actualmente la asistencia financiera del FIDA se ha acelerado en los últimos años. El plazo transcurrido entre la aprobación y el primer desembolso de los recursos del

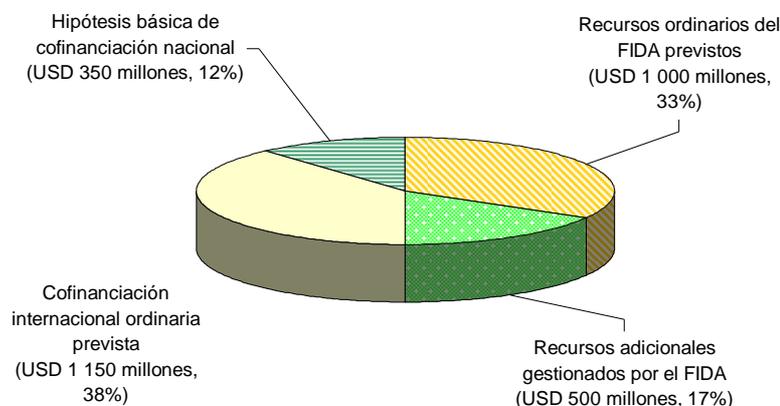
FIDA a los receptores se ha reducido en un 25% en un año. De manera análoga, el tiempo transcurrido entre la recepción de una solicitud de retiro del receptor y el desembolso de los fondos está a punto de reducirse a la mitad.

15. Los desembolsos efectivos están aumentando rápidamente, en un 19% en los cuatro trimestres hasta octubre de 2010, y en un 26% con respecto a 2006. En el futuro aumentarán más rápidamente a medida que se incrementen los compromisos y mejore la eficacia en el procesamiento de los préstamos y las donaciones.

Mobilización de recursos de otras fuentes para el desarrollo de los pequeños agricultores

16. Como se ha mencionado anteriormente, una función importante del Fondo es aprovechar sus propios recursos para movilizar financiación de otras fuentes. Los avances conseguidos en este sentido durante el período de la Octava Reposición han sido alentadores. En 2010, además de sus propios recursos ordinarios, el Fondo consiguió movilizar un total de USD 1 600 millones de los Estados Miembros y de donantes para financiar proyectos respaldados por el FIDA.
17. Además de los USD 1 000 millones en recursos del FIDA que se comprometerán en préstamos y donaciones en 2011, el FIDA también gestionará directamente compromisos por la cuantía de USD 500 millones en nombre de otros financiadores. Si a esto se unen otros tipos de cofinanciación convencionales, cuyo objetivo asciende a USD 1 150 millones, se prevé que los recursos externos movilizados para proyectos respaldados por el FIDA alcanzarán los USD 1 650 millones. No cabe duda de que esta cantidad constituirá una parte muy importante de la asistencia internacional total prestada a la producción agrícola en pequeña escala.
18. Según se van reconociendo cada vez más el acervo singular de conocimientos especializados y la amplia experiencia del FIDA en el sector de la agricultura en pequeña escala, el Fondo va desempeñando un papel cada vez más destacado en liderar las inversiones y aglutinar y movilizar también financiación *nacional*. Ese es el caso concreto de los países de ingresos medios, donde se halla un gran porcentaje de la población rural pobre del mundo pero que disponen de los recursos y las instituciones necesarias para proporcionar una plataforma de asociación con el Fondo dinámica y amplia a favor del desarrollo de los pequeños agricultores. La hipótesis básica en relación con la cofinanciación nacional de los proyectos del FIDA en 2011 es de USD 350 millones. El nivel efectivo alcanzado en 2010 fue considerablemente mayor (más de USD 900 millones).

Diagrama 2

Valores y fuentes de financiación previstos de los proyectos que se aprobarán en 2011**B. Afianzar las asociaciones**

19. En el ámbito de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, la contribución del FIDA a la consecución del ODM 1 se definió no solo como la labor de producir más proyectos financiados por el FIDA y mejores, sino también la de fomentar un esfuerzo colectivo mayor y más eficaz para desarrollar la agricultura en pequeña escala y reducir la pobreza rural. El FIDA ha tratado de cumplir este objetivo afianzando las asociaciones tanto en el plano de los países como en el mundial. Además, ha emprendido un esfuerzo concertado para dar a las organizaciones campesinas la oportunidad de expresar sus opiniones más firmemente en los debates normativos nacionales y mundiales.

Asociaciones con gobiernos de países en desarrollo

20. La labor del Fondo en el plano de los países con miras a afianzar las asociaciones ha supuesto lo siguiente: colaborar más estrechamente con el gobierno y los donantes locales asociados; lograr que la participación de los agricultores y sus organizaciones no se limite al plano de los proyectos para que desempeñen el papel que les corresponde en procesos clave de planificación e inversión agrícolas; fomentar la participación del sector privado en asociaciones público-privadas, y promover un enfoque estratégico y basado en los resultados de la programación de inversiones y las políticas sectoriales orientadas a los pequeños agricultores.
21. En el momento de la EEI, el FIDA era una institución casi por completo centralizada, que funcionaba desde Roma. Esta situación ha cambiado radicalmente. A finales de 2010, el FIDA tenía 28 oficinas en el terreno para apoyar una mejor coordinación con los gobiernos, las organizaciones campesinas, los representantes locales de los donantes y el sector privado. El aumento de la dotación de personal de las oficinas en los países representa en estos momentos la parte principal del incremento de los recursos humanos del FIDA.
22. En el examen del desempeño de los principales organismos de desarrollo realizado por Brookings Institution y el Centro para el Desarrollo Mundial, el FIDA ocupó el lugar más destacado por reducir al mínimo la carga sobre la gestión nacional del desarrollo. Y en el informe de 2010 de la Red de Evaluación del Desempeño de las

Organizaciones Multilaterales (MOPAN), el FIDA recibió altas calificaciones por los gobiernos asociados en el desarrollo en cuanto a la armonización de sus operaciones con sus políticas, programas y procedimientos.

Asociaciones con instituciones internacionales de desarrollo

23. A nivel mundial, la promoción de asociaciones a favor de la agricultura en pequeña escala ha supuesto la participación activa del FIDA en una serie de iniciativas internacionales. El FIDA participa en la gobernanza y la aplicación de nuevos mecanismos mundiales para la inversión y la elaboración de políticas dirigidas a la seguridad alimentaria y la problemática relacionada con el cambio climático. Participa asimismo en debates y procesos normativos internacionales. Se dedica a movilizar nuevos recursos para el desarrollo de los pequeños agricultores, por ejemplo, por medio de asociaciones público-privadas, y presta apoyo a los nuevos procesos de colaboración Sur-Sur.
24. El FIDA también está colaborando directamente con otras instituciones de desarrollo para elevar el nivel y la eficacia generales de la asistencia oficial para el desarrollo dirigida al desarrollo agrícola. Es un organismo de supervisión y miembro del Comité Directivo del Programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria (GAFSP); uno de los participantes del Grupo de trabajo de la Iniciativa de L'Aquila sobre Seguridad Alimentaria; miembro del Grupo de Acción de Alto Nivel del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la Crisis de la Seguridad Alimentaria Mundial, del que también alberga la secretaría; entidad de ejecución multilateral del Fondo de Adaptación; organismo de ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial; anfitrión del Mecanismo Mundial de la Convención de Lucha contra la Desertificación, y vicepresidente de la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural.
25. Asimismo, el FIDA está gestionando directamente recursos para el desarrollo de los pequeños productores en nombre de otros organismos. Es el intermediario técnico y financiero principal en el flujo de los recursos de la Unión Europea/Comisión Europea (UE/CE) a las instituciones del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICIAI). Se ocupa de ejecutar una parte importante de la Iniciativa sobre Seguridad Alimentaria de la Unión Europea/Comunidad Europea (UE/CE). Se encarga de gestionar recursos adicionales importantes para la financiación de proyectos a través del nuevo Fondo Fiduciario de cofinanciación con el Gobierno de España (EUR 300 millones). Ha firmado acuerdos programáticos con el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) para el Desarrollo Internacional (Fondo OPEP) y el Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) (véase el recuadro 1 *infra*). Asimismo, el Fondo es el encargado de dos proyectos financiados con cargo al GAFSP en Sierra Leona y Togo, cuyo valor total asciende a USD 70 millones.

Recuadro 1

Asociación del FIDA con el BIsD y el Fondo OPEP

El FIDA y el **BIsD** son socios desde 1979 y se han comprometido a colaborar estrechamente a través de la cofinanciación programática, tras haber firmado un acuerdo marco de cofinanciación a principios de 2010. El acuerdo se centra en iniciativas de financiación en el sector agrario y del desarrollo rural. Ambas organizaciones han elaborado un procedimiento común de tramitación de proyectos para un programa renovable de tres años que abarca el período de 2010 a 2012. Las contribuciones totales de financiación de ambas instituciones para este proceso de tramitación común es de aproximadamente USD 1 500 millones. En diciembre de 2010, el FIDA firmó un acuerdo marco con el **Fondo OPEP** con el objetivo fundamental de ayudar a los países en desarrollo a aliviar la pobreza y aumentar el nivel de seguridad alimentaria. El acuerdo se basa en la asociación de estas dos organizaciones que se remonta a tanto tiempo atrás, unido a un interés común por promover mecanismos de financiación innovadores para atraer inversiones del sector privado en la agricultura y fomentar modelos operativos que generen beneficios tanto para los inversionistas como para los pequeños agricultores. Durante un período de tres años, el Fondo OPEP aportará como mínimo USD 100 millones al año para financiar dichas actividades.

Recuadro 2

Fondo fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria

En 2010, el Gobierno de España entabló una asociación con el FIDA para entregar recursos comprometidos en el marco de la Iniciativa de L'Aquila sobre Seguridad Alimentaria destinados a la financiación de proyectos y programas centrados en la seguridad alimentaria y la agricultura en países en desarrollo. Para poder recibir la contribución española, la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó, en septiembre, el establecimiento de un fondo fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria dotado de EUR 300 millones. El fondo fiduciario se compone de un préstamo del Gobierno de España por valor de EUR 285,5 millones, pagados en una suma global, y una donación de EUR 14,5 millones que se comprometerían durante el período de la Octava Reposición (que finaliza en 2012). El mecanismo de cofinanciación propuesto por el Gobierno de España no modificará las asignaciones por países ya establecidas en el marco del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), sino que constituirá una contribución adicional importante para ampliar la escala de los proyectos financiados por el FIDA, lo que les permitirá tener un impacto mayor y más importante.

Asociaciones con organizaciones campesinas

26. Desde sus inicios, el FIDA ha fomentado el establecimiento de relaciones sólidas con organizaciones campesinas y comunitarias a nivel de los proyectos. En 2006 puso en marcha el primer Foro Campesino bienal, que se celebró coincidiendo con el Consejo de Gobernadores. El Foro reúne a organizaciones de pequeños agricultores de todas partes del mundo para determinar los principales problemas comunes, tales como la función que desempeñan las organizaciones campesinas en el desarrollo de la cadena de valor y cómo promover la seguridad alimentaria y la agricultura en pequeña escala en un contexto de creciente competencia por la tierra y por otros recursos naturales. Asimismo ofrece un foro donde debatir una agenda de colaboración con los organismos de ayuda y llegar a un acuerdo al respecto. Las deliberaciones del Foro Campesino se han compartido con el Consejo de Gobernadores del FIDA.
27. El FIDA está desempeñando un papel importante en promover la participación de las organizaciones campesinas en la elaboración de programas y políticas agrarios. Se trata de una dimensión importante de los programas en los países en todas las regiones, así como de iniciativas más amplias. El FIDA está concediendo financiación a AgriCord para administrar un mecanismo de financiación flexible con miras a apoyar la participación de las organizaciones campesinas en el diseño detallado de los proyectos y programas realizados en el ámbito del GAFSP. Se ocupa de la gestión de actividades de múltiples donantes tales como el Programa de apoyo a las organizaciones campesinas en África, que en buena medida está financiado por la CE y tiene por objeto fortalecer la capacidad institucional de las cuatro redes regionales africanas de organizaciones campesinas integradas por 36 organizaciones miembros en 33 países. Cuenta con programas que desde hace tiempo respaldan la participación de las organizaciones campesinas en la formulación de políticas agrarias en todas las regiones donde tiene actividades, por ejemplo, por medio de la Confederación de Organizaciones de Productores Familiares (COPROFAM) del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).³ El FIDA también es un miembro muy activo del Equipo de Trabajo sobre el Empoderamiento de la Red para la Reducción de la Pobreza del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Asociaciones con los pueblos indígenas

28. Como parte de la aplicación de la Política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas, el FIDA está organizando un foro para los pueblos indígenas. El primer paso para organizar el Foro de los Pueblos Indígenas en el FIDA será la celebración de un taller de dos días de duración organizado por el FIDA con el apoyo del Grupo Internacional de Trabajo sobre Asuntos Indígenas (IWGIA), que tendrá lugar los días 17 y 18 de febrero de 2011. Alrededor de 30 representantes

³ Se trata de una red regional de 12 organizaciones nacionales, creada en 1994, que representan a unas 350 organizaciones de agricultores familiares de segundo nivel de la Argentina, el Brasil, Chile, el Estado Plurinacional de Bolivia, el Paraguay, el Perú y el Uruguay.

de organizaciones de pueblos indígenas y personal del FIDA analizarán las posibles orientaciones, el alcance y los objetivos del Foro, así como la manera en que este debe organizarse y funcionar.

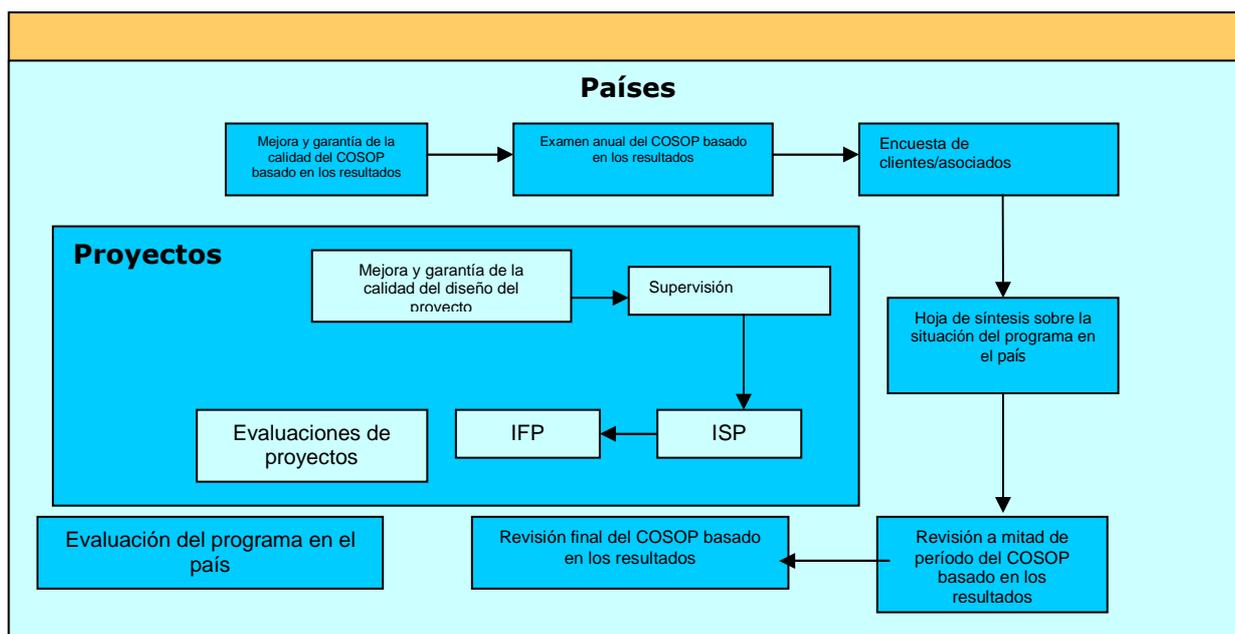
29. Según se van ampliando las asociaciones del FIDA con toda una serie de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, es esencial que se lleve a cabo una revisión para asegurarse de que esas asociaciones se rigen por objetivos estratégicos claros. Con este fin, la Oficina de Evaluación del FIDA llevará a cabo en 2011 una evaluación a nivel institucional para evaluar el desempeño del FIDA en este sentido. La evaluación es una de las entregas de la Octava Reposición y se presentará a la Junta Ejecutiva en 2011.

C. Fortalecimiento de la elaboración de programas, el apoyo a la ejecución y la ampliación de escala

El nuevo modelo operativo del FIDA

30. La capacidad del FIDA de ampliar su programa de préstamos y donación, movilizar recursos de sus asociados en el desarrollo y llegar con sus actividades a un número más amplio de personas puede atribuirse en gran medida a los cambios que se han introducido en su modelo operativo. Concretamente, desde la Séptima Reposición, y en respuesta a las conclusiones y recomendaciones de la EEI, el FIDA incorporó un nuevo modelo operativo para mejorar el diseño de los programas, aumentar el sentido de apropiación de los países y reforzar el apoyo a la ejecución.
31. Los elementos principales del nuevo modelo operativo son:
- a) la introducción de un equipo encargado del enfoque y la gestión estratégicos de los programas en los países;
 - b) los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados;
 - c) la supervisión directa por el FIDA de sus operaciones en los países;
 - d) la apertura de oficinas del FIDA en países asociados y la dotación de estas oficinas con personal;
 - e) nuevas directrices para el diseño de proyectos, y
 - f) un sistema actualizado de mejora de la calidad y de garantía de la calidad.
32. En la figura 2 se presentan los procesos de planificación y seguimiento de los resultados en los programas en los países. Se observa que, con arreglo al nuevo modelo operativo, los resultados orientan las operaciones y la gestión en todos los niveles de la labor del FIDA.

Figura 2
Medición de resultados en los países y proyectos



Nota: ISP: informe sobre la situación del proyecto
IFP: informe final de proyecto

33. Como resultado del cambio en el modelo operativo del FIDA, hoy en día más del 90% de los proyectos están supervisados directamente por el FIDA, frente a unos pocos en 2006. Además, de las 30 oficinas en los países que se autorizaron, 28 están en funcionamiento (en 2006 había una). Desde el punto de vista estructural esto representa la mayor novedad del FIDA y, según la MOPAN, el aspecto respecto del cual es necesario optimizar tanto la gestión de los recursos humanos como los procedimientos operacionales con objeto de obtener los mayores beneficios posibles de la presencia en los países.
34. Está en marcha una evaluación por la que se orientará la estrategia para la próxima fase de la presencia en los países y la descentralización. Los resultados de la evaluación se presentarán a la Junta Ejecutiva en mayo de 2011. Se prevé que, como consecuencia de ello, se logre una mayor descentralización del personal del cuadro orgánico del FIDA que interviene en las operaciones de desarrollo y una mayor delegación de facultades para que sea posible adoptar decisiones con mayor rapidez y administrar los préstamos y donaciones de manera más eficiente.
35. La planificación de los programas en los países, mediante los COSOP basados en los resultados, es un proceso conjunto que se emprende con los asociados en los países, quienes aportan retroinformación directa acerca del desempeño del FIDA, entre otros aspectos, en cuanto a la armonización. En 2010, los asociados encuestados notificaron un desempeño satisfactorio en la esfera de la armonización en casi todos los países para los cuales se habían completado las encuestas. La formulación y ejecución de proyectos se basan cada vez más en los equipos en los países y sus capacidades. En la Sede, la garantía de la calidad final del diseño de los proyectos queda en manos de un equipo autónomo integrado por expertos externos de renombre internacional.

Ampliación de escala

36. Uno de los objetivos más importantes que el FIDA persigue a nivel nacional es la ampliación de escala de los planteamientos de desarrollo sostenible de los pequeños agricultores que han dado buenos resultados, en asociación con instancias nacionales e internacionales. El FIDA, junto con Brookings como asociado estratégico, puso en marcha la primera fase de un estudio sobre la ampliación de

escala de iniciativas y experiencias en 2009. Esta primera fase, que se ultimó a mediados de 2010⁴, irá seguida en 2011 por la incorporación del programa de ampliación de escala al Marco Estratégico, el diseño de proyectos y de programas en los países, los exámenes de la cartera, la supervisión y el apoyo a la ejecución, así como al programa más general del FIDA en materia de armonización y desarrollo.

37. La ampliación de escala no se refiere únicamente a la movilización de recursos internacionales como foco de atención, sino también —lo que es fundamental— a las políticas y la programación a nivel nacional y a la inversión de recursos nacionales. Ese es el caso concretamente de los países de ingresos medios que poseen una capacidad cada vez mayor de movilizar recursos internos.
38. Como una de las entregas de la Octava Reposición, se está examinando con la Junta Ejecutiva una nueva política sobre la actuación en los países de ingresos medios. Dicha política abarcará no solo las inversiones en esos países, sino también los beneficios generados por el aprendizaje. En ese sentido, se centrará en el diseño y la ejecución de programas en contextos económicos dinámicos, la integración en los mercados, las asociaciones público-privadas y la colaboración Sur-Sur.

Gestión de los conocimientos

39. El FIDA percibe la gestión de los conocimientos como un componente esencial de la labor dirigida a ampliar la eficacia más allá de la esfera que puede financiar el FIDA por sí solo. El FIDA lleva ya tiempo participando en el diálogo sobre políticas y en el fomento y la difusión de conocimientos, y la MOPAN ha evaluado muy favorablemente la labor realizada en ese sentido. No obstante, en el ámbito de la Octava Reposición se están redoblando los esfuerzos en esta esfera fundamental de las operaciones del FIDA.
40. En 2010, el FIDA publicó el primer informe mundial sobre las oportunidades y los desafíos que se presentan a los pequeños agricultores en el entorno posterior a la crisis: el *Informe sobre la pobreza rural 2011 — Nuevas realidades, nuevos desafíos: nuevas oportunidades para la generación del mañana*. A esta publicación siguió en 2011 la celebración de una conferencia internacional organizada por el FIDA sobre “Nuevas orientaciones en la agricultura en pequeña escala”, que contó con la participación de expertos en el tema de renombre internacional. El informe sobre la pobreza, las conclusiones de la conferencia y las recomendaciones de otros estudios y conferencias están sirviendo de base en nuevos contextos con nuevos asociados, entre ellos el Foro Económico Mundial.
41. Cada día se observa una mayor demanda externa para que el FIDA desempeñe una función más enérgica en materia de políticas y gestión de los conocimientos, como lo evidencia la invitación de la Cumbre del Grupo de los 20 en Seúl a que el FIDA colabore con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo Monetario Internacional, la OCDE, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio y otros interesados fundamentales a fin de concebir opciones sobre la mejor manera de mitigar y gestionar los riesgos relacionados con la volatilidad de los precios de los alimentos y otros productos agrícolas sin distorsionar el comportamiento del mercado.
42. De manera análoga, el FIDA ha colaborado con la UNCTAD, el Banco Mundial, la FAO y otras organizaciones internacionales en la formulación de enfoques para promover inversiones responsables en la esfera agrícola. A fin de garantizar la

⁴ Global Economy and Development at Brookings. Working Paper 43: Scaling Up the Fight Against Rural Poverty: An Institutional Review of IFAD's Approach.

http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2010/10_ifad_linn_kharas/10_ifad_linn_kharas.pdf

movilización de capacidad efectiva para desempeñar una función más destacada en el debate mundial sobre cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y el desarrollo de los pequeños agricultores, en enero de 2010 se designó a un Estratega Principal de Desarrollo a nivel directivo superior, encargado de formar y encabezar lo que a principios de 2011 se convirtió en un nuevo departamento de estrategia y gestión de los conocimientos.

43. Estas actividades han permitido al FIDA ampliar y consolidar su función como defensor de la agricultura en pequeña escala, la población rural pobre y los jóvenes. Asimismo le ha permitido adoptar un papel activo en el diálogo sobre políticas en los planos nacional, regional e internacional en el que ha destacado la importancia de la agricultura para el desarrollo económico.

III. LOGRAR EL IMPACTO SOBRE EL TERRENO

A. Marco de medición de resultados

44. En 2005, el FIDA fue la primera institución de las Naciones Unidas en someterse a una evaluación externa independiente. Dicha evaluación confirmó que el mandato del FIDA seguía siendo muy pertinente. Sin embargo, se consideró que era necesario cambiar y mejorar de manera fundamental su capacidad de ofrecer resultados de vanguardia.
45. Atendiendo a dichas conclusiones, el FIDA emprendió una serie de reformas durante el período de la Séptima Reposición (2007-2009). Como se examina en la próxima sección, la dirección ha seguido aplicando el programa de cambio y reforma durante el período de la Octava Reposición para aprovechar los logros conseguidos con anterioridad.
46. Durante el período de la Séptima Reposición, ante todo, el FIDA puso en marcha uno de los sistemas más completos y eficientes de gestión orientada a lograr resultados de desarrollo. La OCDE, la MOPAN, Brookings Institution y el Centro para el Desarrollo Mundial⁵ han reconocido este sistema del FIDA como puntero. En el período de la Octava Reposición, este sistema se está ampliando a fin de incluir un nuevo marco central más ambicioso y amplio para definir y medir los resultados de desarrollo y el desempeño institucional (el MMR).
47. La Junta Ejecutiva aprobó el MMR en septiembre de 2009 para regir el período de 2010 a 2012.⁶ El MMR, que se centra en la problemática de los pequeños agricultores y la pobreza rural, hace un seguimiento de los progresos mundiales en relación con las metas del ODM 1. En el MMR se reconoce que el FIDA colabora con otros asociados para lograr los objetivos de la comunidad internacional y también que se trata de un elemento importante de la arquitectura internacional del desarrollo para lograr avances sustanciales en la lucha contra la pobreza y el hambre para el año 2015.
48. En el MMR se establecen objetivos relacionados con la contribución directa que el FIDA hace a los hitos mundiales por medio de los resultados de sus proyectos y se mide la consecución de dichos objetivos. Asimismo se establecen objetivos e indicadores para medir la calidad de la gestión y los procesos internos del FIDA con miras a apoyar los resultados sobre el terreno. Estas medidas sientan las bases del

⁵ En 2008, la OCDE/CAD comparó favorablemente el desempeño del FIDA con las operaciones en el sector agrícola y de desarrollo rural de otras instituciones financieras internacionales (IFI), así como con todas las organizaciones multilaterales en relación con los indicadores de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, (Encuesta sobre los progresos realizados con respecto a la Declaración de París, 2008). Véase también Nancy Birdsall y Homi Kharas (2010): *Quality of Official Development Assistance Assessment*, Brookings y Centro para el Desarrollo Mundial, Washington, D.C.; y *MOPAN Common Approach: IFAD 2010*.

⁶ Para mayor información sobre la estructura del marco, véase el "Marco de medición de los resultados para el período de la Octava Reposición (2010-2012)" (EB 2009/97/R.2), <http://www.ifad.org/qbdocs/eb/97/s/EB-2009-97-R-2.pdf>

desafío global al que el FIDA se enfrenta en el período de 2010 a 2012, a saber: lograr más resultados mediante un aumento de las operaciones, con productos de más alta calidad respaldados por un uso más eficiente de los recursos.

49. Como se comunicó a la Junta Ejecutiva en el RIDE,⁷ el rápido aumento del programa de trabajo del FIDA (véanse los párrafos 10 a 17) y las medidas que se están adoptando para alinear los recursos todavía mejor con los resultados (véanse los párrafos 78 a 86) están produciendo resultados inmediatos y tangibles en cuanto a los progresos conseguidos en relación con los indicadores del MMR. Esto lo corrobora el análisis y los estudios realizados por la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE). Sin lugar a dudas, el desempeño del FIDA hoy en día es mucho mejor que la base de referencia proporcionada en la EEI en 2005.
50. En la siguiente sección se examinan los avances conseguidos en relación con los objetivos fijados para mejorar la elaboración y ejecución de programas, y se ofrece un análisis de los resultados conseguidos sobre el terreno.

B. Mejorar el apoyo para la elaboración y ejecución de programas

51. El diseño y el apoyo a la ejecución de proyectos por parte del FIDA figuran entre los servicios fundamentales que la organización presta a los países en desarrollo y ejercen una influencia decisiva en los resultados obtenidos mediante proyectos financiados con préstamos y donaciones. Prueba de lo anterior, por ejemplo, es el impacto a todas luces positivo que se ha producido en los resultados de los proyectos tras pasar a la supervisión directa. En el MMR se establece un conjunto muy completo de indicadores (de nivel 4) relativos a la calidad de los programas en los países, el diseño de proyectos y el apoyo a la ejecución, y en el RIDE se proporciona información detallada sobre los resultados conseguidos con respecto a ellos.
52. Los resultados relativos a la calidad de los programas en los países por lo que se refiere al impacto en la pobreza y a la armonización ya superan los objetivos fijados para 2012, lo que representa un mejoramiento apreciable en comparación con el año de referencia de 2008. Según la evaluación, dichas mejoras son particularmente positivas en la esfera de la alineación de los programas con los objetivos de los países. El impacto previsto en la pobreza y la eficacia son positivos y superan a lo establecido para 2012, aunque es preciso reforzar los avances relativos a la sostenibilidad de los beneficios.
53. En cuanto al apoyo a la ejecución, todos los indicadores muestran una mejora en relación con el año de referencia. Ya se han superado los objetivos fijados para 2012 en cuanto a reducir los retrasos en los plazos de los proyectos y acelerar la tramitación de solicitudes de retiro de fondos, una esfera deficiente según el informe de la MOPAN. La Octava Reposición de los Recursos del FIDA prevé asimismo la entrega de un conjunto de instrumentos de políticas y orientación para las operaciones, que se están elaborando con la plena y amplia colaboración de la Junta Ejecutiva del FIDA. En el recuadro 3 se presenta información sobre los progresos conseguidos.

Recuadro 3

Entregas de la Octava Reposición: orientación operacional

La **Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones** recibió la aprobación de la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009. Aunque el objetivo principal de la política revisada sigue siendo el fomento de enfoques y tecnologías exitosos y/o innovadores y políticas e instituciones propicias para el desarrollo agrícola y rural, en ella se tienen en cuenta las múltiples cuestiones nuevas que hoy día repercuten positiva y negativamente en las vidas de las personas pobres, y la gama de nuevos agentes que intervienen actualmente en el desarrollo rural. Esto pone de manifiesto un panorama sobre

⁷ Véase el "Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo" (EB 2010/101/R.11), <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/101/s/EB-2010-101-R-11.pdf>

la financiación mediante donaciones que depara al FIDA importantes oportunidades de asociación, en particular por lo que se refiere a una colaboración más apreciable con el sector privado⁸, y una mayor atención a la innovación y el aprendizaje.

A partir de la experiencia acumulada desde que, en 2006, adoptó los COSOP basados en los resultados, en 2010 el FIDA actualizó las **directrices para los COSOP basados en los resultados**. Conforme a lo solicitado por la Consulta sobre la Octava Reposición, en las directrices actualizadas se plasman las cuestiones relativas a la fragilidad de los estados, cumpliendo los Principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad del CAD.

Durante la Consulta sobre la Octava Reposición, los Estados Miembros del FIDA deliberaron sobre la habilidad del FIDA para diferenciar sus operaciones en los **países de ingresos medios**, habida cuenta de que las necesidades de esos países son variadas y cambiantes. A fin de responder a esta inquietud, el FIDA produjo un documento de política sobre su actuación en los países de ingresos medios, que debatió con la Junta Ejecutiva durante un seminario oficioso en septiembre de 2010. El documento fue examinado por la Junta Ejecutiva más adelante, en diciembre de 2010, y se volverá a analizar en 2011.

El FIDA considera que el cambio climático y el manejo sostenible de los recursos naturales no pueden desligarse de su mandato. Esta esfera de actividades no es una novedad para el FIDA, que ha procurado sistemáticamente aumentar su eficacia e impacto. En abril de 2009 presentó a la Junta Ejecutiva nuevos Procedimientos para la gestión ambiental y el desarrollo sostenible y, posteriormente, en abril de 2010, una Estrategia sobre el cambio climático. En diciembre de 2010 se examinaron las propuestas para una nueva política sobre medio ambiente y recursos naturales, que incorporaría la Estrategia sobre cambio climático, y se ha planificado para 2011 una nueva propuesta de política.

En el curso de la Consulta sobre la Octava Reposición se convino en que se realizarían dos importantes evaluaciones: una sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y la otra sobre la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. La primera se ha finalizado y como resultado se elaborará una política y una estrategia de aplicación institucionales sobre género. La segunda está en marcha y se prevé presentarla a la Junta Ejecutiva en mayo de 2011, fecha en la que se examinará la necesidad de proponer una nueva política e instrumentos de colaboración con el sector privado que concuerden plenamente con el mandato del FIDA. La evaluación también aportará datos al informe que la dirección presentará a la Junta Ejecutiva sobre el éxito de sus esfuerzos por elaborar un **enfoque de asociación** más selectivo (previsto en septiembre de 2011).

En mayo de 2011 la dirección presentará a la Junta Ejecutiva un **modelo revisado para la presentación de documentos de proyecto**, en el contexto de las directrices actualizadas para los COSOP basados en los resultados y el diseño de proyectos y donaciones, incluidas las normas para el marco de resultados y el marco lógico.

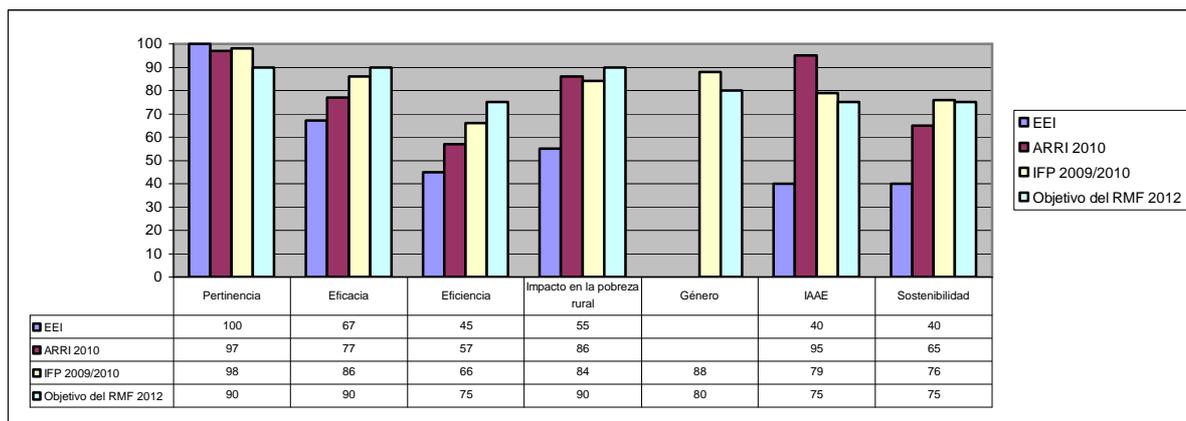
Durante la Consulta sobre la Octava Reposición se decidió que el **Grupo de trabajo sobre el sistema de asignación de recursos basado en los resultados** seguiría desempeñando sus funciones y examinaría el desempeño de otras IFI a fin de determinar posibles mejoras para el sistema. La labor del grupo está en marcha.

C. Resultados sobre el terreno

54. Al final del segundo trimestre de 2010, se encontraban en funcionamiento 230 proyectos del FIDA, en los que participaban 36 millones de personas pobres del medio rural, de los que 7 millones de personas se habían incorporado solo en el último año. Por lo que se refiere a la distribución entre hombres y mujeres, el 49% de quienes se benefician de los programas del FIDA son mujeres, lo que indica que avanza adecuadamente en el logro del objetivo del 50% para 2012. En cuanto a otros indicadores, en estos momentos las mujeres ya representan una clara mayoría de las personas que han recibido formación en capacidad empresarial, gestión comunitaria y producción ganadera.

⁸ Por primera vez, la política revisada deja margen para conceder donaciones a entidades privadas dirigidas a actividades específicas y acordadas que se financian a través de donaciones. Se tratará en su mayoría de agonegocios locales, empresas de elaboración, e instituciones de microfinanciación o bancos comerciales que pueden colaborar directamente con los grupos-objetivo del FIDA.

Diagrama 3

Indicadores básicos de los resultados de los proyectos para que el FIDA alcance los resultados de desarrollo

IFP= informe final de proyecto

RMF= marco de medición de resultados

IAAE= Innovación, aprendizaje/ampliación de escala

55. En 2010, esos 36 millones de personas, que representan decenas de millones de hogares rurales pobres, estaban construyendo bases duraderas e independientes de ingresos y mejorando su seguridad alimentaria gracias a una mejor gestión de la producción agrícola y los recursos naturales. De esas personas, se estaba impartiendo capacitación a 4,1 millones en tecnología agrícola y a 4,9 millones en gestión de recursos productivos de propiedad común. Además, 8,4 millones de ahorradores y 4,8 millones de prestatarios estaban recibiendo servicios de instituciones financieras rurales accesibles y autofinanciadas. Unos 28 000 grupos de comercialización de pequeños agricultores estaban recibiendo asistencia mediante inversiones en una mejor organización del mercado. Las inversiones en infraestructura habían permitido construir o rehabilitar 21 000 kilómetros de caminos.
56. Los productos del proyecto (capacitación, caminos y financiación, por nombrar algunos) están generando mejoras demostradas y concretas en la vida rural. De los 50 proyectos del FIDA que se cerraron en 2009 y 2010, el 98% pasó la prueba de la pertinencia respecto de las necesidades de seguridad alimentaria y el 84% en relación con el impacto efectivo sobre la pobreza rural, incluida la mejora de los activos físicos y financieros, el aumento de la seguridad alimentaria y el empoderamiento (véase el diagrama 3).
57. Además de la prestación de los servicios mencionados, con los proyectos se están estudiando nuevas soluciones en un contexto agrícola y rural en constante cambio. El 79% de los proyectos recibieron una clasificación positiva en cuanto a la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala, lo que ya supera el objetivo del 75% establecido en el MMR para 2012. El desempeño relativamente deficiente heredado de antiguos proyectos en la esfera clave de la comercialización está mejorando: los resultados del 73% de los proyectos fueron positivos, frente al 63% entre 2008 y 2009. Se prevé un desempeño incluso mejor en esta esfera a medida que el FIDA vaya extrayendo enseñanzas de la gran expansión de las actividades en el ámbito de la integración de los mercados en los últimos cuatro años.
58. En cada indicador principal que la EEI tiene en común con el sistema de medición del FIDA y la IOE hoy en día, los resultados son ahora mucho mejores, a excepción de la pertinencia de los proyectos donde, pese a haberse adoptado criterios más estrictos, los resultados reales ya superan el objetivo del MMR fijado para 2012 (véase el diagrama 3). En la EEI no se midieron los resultados en relación con las

cuestiones de género. En el marco de medición actual sí que se hace: los datos más recientes demuestran que el FIDA supera el objetivo fijado para 2012 (véanse también los párrafos 71 a 73 más adelante).

59. En el primer año del período de la Octava Reposición se avanza por el buen camino para conseguir los objetivos fijados para 2012, o en ocasiones ya se han alcanzado dichos objetivos, como se muestra a continuación:
- a) **Impacto sobre la pobreza rural.** En comparación con el objetivo para 2012 fijado en el MMR de que el 90% de los proyectos se hubieran evaluado positivamente en cuanto al impacto sobre la pobreza rural, en 2010 el FIDA llegó al 84%, si bien según la evaluación del desempeño realizada por la IOE el porcentaje fue incluso mayor, del 86%.
 - b) **Pertinencia de los proyectos.** La evaluación fue positiva y se situó en el 98%, en comparación con el objetivo del 90%.
 - c) **Innovación, aprendizaje y ampliación de escala.** El nivel fue del 79% (aunque de nuevo la IOE indicó un porcentaje superior para el FIDA), en comparación con el objetivo de 75%.
 - d) **Eficacia.** Según la evaluación se alcanzó el 86% en 2010, frente al objetivo del 90% fijado para 2012 (la evaluación de la IOE arrojó un resultado inferior pero, aun así, por encima del 75%).
 - e) **Sostenibilidad y eficiencia.** Aunque el desempeño en relación con la sostenibilidad fue mucho mejor en 2010 que en 2005, y la eficiencia también había mejorado, estas esferas iban un tanto rezagadas con respecto a las demás.
60. Según el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las operaciones del FIDA (ARRI) evaluadas en 2008, producido por la IOE, "La comparación con otros organismos pone de manifiesto que los resultados de los proyectos del FIDA son muy parecidos a los del conjunto de la cartera de proyectos del Banco Mundial en la esfera de la agricultura y el desarrollo rural. La pertinencia y eficiencia de los proyectos financiados por el FIDA son mejores que los del Banco Africano de Desarrollo, y los resultados y la sostenibilidad de los proyectos del FIDA, en su conjunto, siguen siendo mejores que los del Banco Asiático de Desarrollo". Resumiendo, parece evidente que el FIDA ha tenido mucho éxito en lograr un impacto sobre la pobreza rural.
61. En el recuadro 4 se presentan ejemplos de proyectos del FIDA en las esferas de la gestión de recursos naturales, la integración de las cadenas de mercado, los servicios de financiación rural y el género. Estos proyectos ofrecen una panorámica general de los tipos de resultados que el FIDA está logrando sobre el terreno.

Recuadro 4
Ejemplos desde el terreno

Gestión de los recursos naturales

Mediante el **Proyecto Piloto de Ordenación de los Recursos Naturales en la Ladera Oriental del Monte Kenya** se respalda con la financiación del FIDA el objetivo del Gobierno de promover la conservación del medio ambiente como medio de garantizar medios de vida sostenibles para los pobres rurales. Puesto que la zona de ejecución del proyecto se encuentra junto al Parque Nacional y la Reserva del Monte Kenya, se aborda el grave problema de los conflictos entre los seres humanos y la vida silvestre, un gran desafío para los agricultores de cultivos de las inmediaciones. El proyecto ha tenido un claro impacto en la gestión de los recursos naturales y ha llegado a unas 365 000 personas, de las cuales casi el 50% son mujeres. Ha contribuido a mejorar la capacidad de gestión de cuencas hidrográficas mediante el fortalecimiento de las asociaciones de usuarios de recursos hídricos y las asociaciones de usuarios de agua, y gracias a la creación de capacidad para coordinar la gestión de los recursos naturales entre el personal del distrito. Asimismo, gracias a este proyecto ha sido posible desarrollar sistemas de riego y sistemas de aprovechamiento y almacenamiento de aguas pluviales más eficientes. Las sinergias creadas con la autoridad nacional encargada de la gestión del agua garantizan la sostenibilidad de los resultados más allá de los plazos del proyecto. En cuanto a la conservación del medio ambiente, además de la conservación de cimas, manantiales, riberas y caminos y la rehabilitación de bosques, en el ámbito del proyecto se han fortalecido las escuelas de campo para agricultores y los grupos comunitarios. En estos momentos hay más de 3 900 hectáreas de superficie en las que se están aplicando prácticas de gestión mejoradas, y se han construido o rehabilitado sistemas de riego en más de 1 500 hectáreas de superficie. Se ha impartido capacitación a alrededor de 2 000 beneficiarios en prácticas de producción de cultivos y tecnologías, y a cerca de 3 000, en materia de gestión comunitaria.

Aumento de la producción e integración en la cadena comercial

El **Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales** en Uganda es el mayor proyecto de asociación público-privada de la cartera del FIDA y ha puesto de manifiesto que es posible aprovechar las inversiones del sector privado gracias al uso estratégico de los fondos del FIDA. Este proyecto ha tenido éxito en el desarrollo y la expansión de la producción de palma de aceite y semillas oleaginosas para reducir la dependencia de las importaciones, aumentar los ingresos de los pequeños agricultores de forma innovadora y generar empleo. Unos 100 000 hogares se han beneficiado del proyecto y, gracias a él, ha mejorado su nutrición y han aumentado sus ingresos, y ha sido posible establecer cooperativas de ahorro y crédito. Después de una evaluación satisfactoria, se ha aprobado una segunda fase del proyecto en el marco de la cual se continuará la asociación con el Oil Palm Uganda Limited (OPUL). Se prevé que gracias a la segunda fase aumente el volumen de semillas oleaginosas destinadas a la molienda producidas por los pequeños productores y se consoliden los vínculos directos con los elaboradores para garantizar el suministro de aceite vegetal y sus derivados a los consumidores de Uganda. Se prevé que en esta segunda fase unos 136 000 hogares se beneficien de un aumento de los ingresos en efectivo como resultado del cultivo de semillas oleaginosas.

Servicios financieros rurales

El **Programa de Intermediación Financiera Rural** que el FIDA puso en marcha en Etiopía ha puesto de manifiesto las posibilidades que ofrece la financiación rural para que un gran número de personas pobres tengan la oportunidad de salir de la pobreza. El programa ha logrado resultados impresionantes en cuanto a ampliar el alcance de los servicios financieros prestados por instituciones de microfinanciación sostenibles desde el punto de vista operativo y por cooperativas rurales de ahorro y crédito, con una clientela que ha pasado de cerca de 700 000 hogares rurales pobres a casi 2,4 millones en cinco años. Las mujeres representan alrededor del 30% de los clientes de las instituciones de microfinanciación y el 50% de los clientes que utilizan las cooperativas rurales de ahorro y crédito. La autosuficiencia financiera y operativa general de las instituciones de microfinanciación también ha mejorado notablemente, y gracias al programa ha sido posible establecer vínculos entre estas instituciones y el sector bancario. Sobre la base de las experiencias y las enseñanzas extraídas del programa y las mejores prácticas utilizadas en otros lugares, con una segunda fase del programa se ampliará el alcance a otros 2,6 millones de hogares rurales pobres en los próximos siete años.

Género

El **Programa de Desarrollo Rural de Las Verapaces** (PRODEVER) en Guatemala es una iniciativa pionera para mejorar la economía rural de una zona devastada por la guerra civil y habitada principalmente por pueblos indígenas. Para llevar a cabo su objetivo de reducir la pobreza entre las familias rurales más pobres, se incorporó con el programa la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres indígenas en todas las actividades. De esta manera, se consiguió beneficiar a un número casi igual de hombres y mujeres, lo que supone que un total de 64 000 personas recibieron servicios del programa. La afiliación de mujeres y las funciones de liderazgo en la comunidad y las asociaciones de productores aumentó considerablemente, pasando del 3% al 40%. Para lograrlo, se ha invertido en el empoderamiento de las mujeres impartiendo capacitación junto a los hombres para reforzar su capacidad de gestión y liderazgo y, al mismo tiempo, promover una mayor productividad, ingresos y relaciones entre los sexos en pie de igualdad, creando así un círculo virtuoso de cambio. A raíz de la decisión del programa de evitar "actividades para mujeres" tradicionales y no lucrativas, las mujeres han participado en la producción de alto valor, y han contribuido en gran medida al logro de los objetivos del programa relativos a la generación de ingresos. Todo ello ha producido una mejora visible en los estándares de calidad de vida. Todavía más importante es que gracias a la posibilidad de ganarse una vida digna con las actividades agrícolas promovidas por el programa, los pueblos indígenas han tenido una alternativa sólida a la migración estacional o permanente.

D. Desafíos futuros: abordar los aspectos de la sostenibilidad y la eficiencia en relación con la eficacia en términos de desarrollo

62. Si bien los resultados de las operaciones del FIDA en cuatro esferas —impacto en la pobreza rural, pertinencia, innovación, aprendizaje y ampliación de escala— superan los objetivos fijados para 2012 o probablemente los cumplirán, indudablemente sigue siendo arduo asegurar que los resultados son sostenibles y que su consecución tiene un costo razonable. Aunque el FIDA ha logrado grandes mejoras en estos ámbitos desde 2005, está claro que en su calidad de líder sectorial en la promoción de la ampliación de escala debe hacer aún más para que los pequeños agricultores lleguen a realizar su potencial como contribuidores dinámicos a la seguridad alimentaria mundial.
63. Para abordar el nexo entre la sostenibilidad y la eficiencia es necesario aumentar los rendimientos de las inversiones (eficiencia) a fin de proporcionar a los pequeños agricultores, los gobiernos y otros asociados los medios para mantener y ampliar los resultados positivos (sostenibilidad). En este sentido, el FIDA ha agudizado su atención a tres factores clave que son necesarios para que la producción y la generación de ingresos entre los pequeños agricultores aumenten de manera duradera: integración y competitividad en el mercado; sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático, y fomento de la participación de las mujeres y los jóvenes en la agricultura en pequeña escala.
64. **Integración y competitividad en el mercado.** Un objetivo fundamental del programa actual del FIDA es respaldar el desarrollo de los pequeños agricultores con miras a una mayor sintonía con las oportunidades de mercado, la disponibilidad de un marco social e institucional de gestión de riesgos más eficaz⁹ y el apoyo de cadenas de suministros y de comercialización de productos que sean modernas y de base empresarial.
65. Con esta finalidad, el FIDA dirige sus actividades de asistencia para el desarrollo a: i) llevar adelante asociaciones público-privadas que aporten grandes inversiones de capital y tecnología de vanguardia a las cadenas de valor en pequeña escala; ii) estimular las empresas nacionales en pequeña y mediana escala en la esfera de la elaboración de productos agrícolas y el suministro de insumos; iii) facilitar el ingreso de bancos comerciales corresponsales en la financiación de la producción de los pequeños agricultores (por ejemplo, en colaboración con la Alianza para una Revolución Verde en África en Kenya); iv) propiciar acuerdos de agricultura por contrata, y v) abordar las cuestiones de control de la calidad que están surgiendo con rapidez debido a las modificaciones en la demanda, la distribución y la elaboración de alimentos a nivel mundial.
66. Un componente esencial de estos esfuerzos es el hincapié cada vez mayor en el fomento de las cadenas de valor con objeto de mejorar el contexto para la producción y el aumento de los ingresos. Otro componente es un enfoque complementario de la financiación rural como sistema para reciclar los ahorros de la población pobre a fin de sostener sus propios objetivos en materia de inversión, y también para canalizar desde las fases iniciales el capital privado y las remesas¹⁰ hacia pequeñas empresas agrícolas rentables. El factor que acomuna ambos componentes es el fomento de la participación del sector privado, bien sea como asociado activo junto con los gobiernos y los pequeños agricultores que como

⁹ Por ejemplo, el FIDA y el Programa Mundial de Alimentos, con el sostén inicial de la Fundación Bill y Melinda Gates colaboran desde 2008 en la investigación y planificación de planes de seguro concebidos para ayudar a proteger a los pequeños agricultores contra el impacto de los desastres naturales y el cambio climático. Véase PMA-FIDA (2010): *The Potential for Scale and Sustainability in Weather Index Insurance for Agriculture and Rural Livelihoods*, Roma.

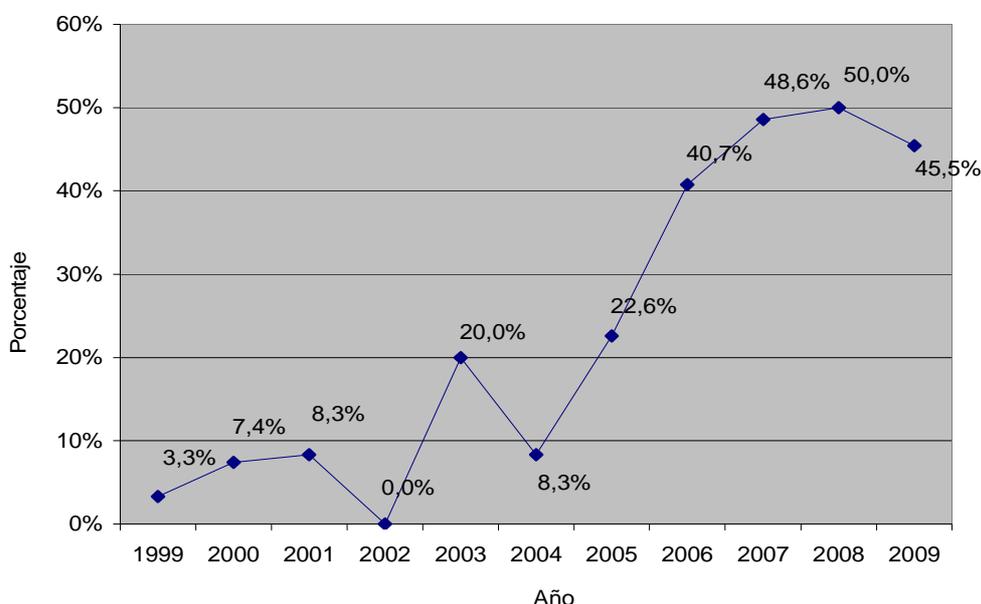
¹⁰ El FIDA es el coordinador del Fondo de financiación para remesas, que recibe apoyo del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre, la Comisión Europea, el Ministerio de Finanzas del Gran Ducado de Luxemburgo, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Reino de España, el Fondo Multilateral de Inversiones y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.

fuerza estratégicamente decisiva de vínculos con los mercados, de tecnología y de capital, que debe figurar, directa o indirectamente, en la estrategia de sostenibilidad de cualquier programa.

67. Desde 1999, el FIDA ha financiado 78 proyectos sobre desarrollo de cadenas de valor destinados a los pequeños agricultores, y a partir de 2005 esta esfera ha registrado una fuerte expansión (el 73% de esos proyectos se iniciaron en 2006). Como se indica en el gráfico 1, actualmente representan casi la mitad de los nuevos proyectos aprobados. La comercialización es un componente central de esta nueva concepción. En 2008-2009, el 63% de los proyectos ultimados recibieron una calificación positiva en cuanto al apoyo a la comercialización, y en 2009-2010 este porcentaje subió al 73%.

Gráfico 1

Porcentaje de proyectos relacionados con las cadenas de valor frente a los proyectos totales presentados a la Junta Ejecutiva del FIDA



68. Aún queda por aprender en relación con esta esfera, sobre todo en lo que concierne a la consecución de un crecimiento equitativo, la penetración en las zonas menos favorecidas y la elaboración y el mantenimiento de normas de inversión responsable y de responsabilidad social institucional entre los asociados. Este será un tema prioritario para la gestión y el intercambio de conocimientos del FIDA, a medida que el Fondo y sus asociados afrontan cuestiones tan concretas como fomentar la capacidad de los propios pequeños agricultores como fundamento de las actividades del sector privado en las zonas rurales, y respaldar un marco de relaciones entre los agentes en pequeña y gran escala que resulte provechoso para ambas partes.
69. **Medio ambiente y cambio climático.** Los insumos naturales son factores determinantes de la estructura de costos y la rentabilidad de los pequeños agricultores. Los datos históricos sobre los resultados de los proyectos en este ámbito indican que el FIDA no ha invertido lo suficiente en el apoyo al manejo de los recursos naturales.¹¹ El FIDA, gracias a una nueva División de Medio Ambiente y Clima, ha reforzado su capacidad para determinar y tratar algunos de los problemas

¹¹ Con todo, la MOPAN calificó positivamente al FIDA por su orientación temática transversal hacia el medio ambiente y el género.

muy específicos afrontados por los pequeños agricultores en relación con la gestión ambiental y el cambio climático. Asimismo, está incorporando el manejo de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático a su estrategia de desarrollo económico y sostenibilidad. En 2009, el 77% de los proyectos terminados recibieron calificaciones positivas en cuanto a preservación o rehabilitación del medio ambiente, y en 2010 esta cifra llegó al 87%.

70. En el marco de las entregas previstas en el período de la Octava Reposición, en abril de 2009 el FIDA examinó junto con la Junta Ejecutiva sus procedimientos de gestión ambiental y desarrollo sostenible, y en abril de 2010 presentó una nueva estrategia sobre cambio climático, que constituía otra de las entregas en cuestión. En diciembre de 2010 compartió su propuesta para la nueva política sobre medio ambiente y recursos naturales con la Junta Ejecutiva, con miras a su aprobación en septiembre de 2011. El compromiso en este ámbito ha cambiado desde el punto de vista no solo cuantitativo sino también cualitativo, pues la cuestión ha dejado de ser un tema de interés aislado para formar parte de la estrategia básica de desarrollo económico, vinculada a la cuestión emergente de la función del desarrollo de los pequeños agricultores y el manejo de recursos en las ecuaciones sobre energía y agua en el mundo.
71. **Fomento de la participación de las mujeres y los jóvenes.** La sostenibilidad de los programas y proyectos financiados por el FIDA depende enormemente del grado en que se hace participar a la mujer en los proyectos y en que se tratan específicamente las cuestiones de género. El historial del FIDA en lo concerniente al fomento de la participación de la mujer está progresando. El 88% de los proyectos que se concluyeron en 2010 se calificaron de positivo en lo relativo al tratamiento de las cuestiones de género (superando de esta manera el objetivo previsto para 2012 en el MMR), mientras que el año anterior esa cifra fue del 76%. De todas maneras, el FIDA está adoptando medidas para mejorar ulteriormente su desempeño.
72. En el ámbito de las entregas enmarcadas en el período de la Octava Reposición, en 2010 la IOE produjo una evaluación a nivel institucional sobre los resultados del FIDA en cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, en la que se constató que el desempeño del FIDA era superior al de las IFI homólogas en virtud de la integración de las cuestiones de género en cada nivel del diseño y la ejecución de los proyectos.¹² Resulta inusitado para este tipo de contexto que de acuerdo con la evaluación y también con el informe de la MOPAN, el desempeño del FIDA resulte más satisfactorio sobre el terreno que a nivel teórico, es decir, en el diseño de los proyectos, y mejor en los nuevos proyectos y programas que en las operaciones anteriores.
73. La dirección está consagrada a mejorar aún más. En 2011 examinará con la Junta Ejecutiva una nueva política institucional sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer, que se basará en hechos concretos y resultados. Entretanto, el FIDA prosigue con mayor vigor las tendencias positivas señaladas en el informe de evaluación, como son la adopción de medidas en materia de género en el diseño y ejecución de proyectos, y la inclusión de personal especializado en cuestiones de género en las misiones relativas al ciclo de los proyectos, la gestión de los proyectos y las estructuras de presencia en los países. Además, el FIDA seguirá cumpliendo los compromisos que asumió en relación con el tercer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM 3: promover la igualdad de género) cuando recibió la Antorcha del Tercer Objetivo de Desarrollo del Milenio. Entre ellos figura el de aumentar el porcentaje de mujeres en el personal del cuadro orgánico superior, una esfera en la que, según la IOE, el FIDA ha logrado mucho en comparación con la mayoría de sus homólogos.

¹² En 2009 el FIDA se sumó al Banco Mundial y la FAO para producir y publicar un manual sobre género y agricultura práctico y exhaustivo (*Gender in Agriculture Sourcebook*).

74. También la participación efectiva de los **jóvenes del medio rural** es decisiva para que los resultados de desarrollo perduren. Hoy día, en el mundo hay 1 300 millones de jóvenes entre los 12 y 24 años de edad, que según las previsiones llegarán a ser 1 500 millones en 2035. La población joven aumentará con mayor rapidez en África Subsahariana y el Sudeste asiático. Los jóvenes entre los 15 y 24 años representan el 36% de los trabajadores en África Subsahariana, el 33% en Cercano Oriente y África del Norte y el 29% en Asia Meridional.¹³ Los jóvenes son la punta de lanza de la migración desde las zonas rurales; están abandonando la agricultura y en buena parte permanecen fuera de las actividades de planificación e inversión relacionadas con el futuro de la agricultura. En contraposición a ello, las actividades de desarrollo agrícola se han centrado en gran medida en los hombres de mayor edad, que constituyen solo una parte de la fuerza de trabajo y de la gestión del sector agrícola.
75. Si se consideran el crecimiento estratégico y la sostenibilidad, la situación no es alentadora. El FIDA está afinando su estrategia de actuación para asegurar que la participación incluya los elementos vitales del presente y el futuro: lograr que la agricultura en pequeña escala adquiera un carácter comercial es también una cuestión generacional y de género. Teniendo presente esta finalidad, el FIDA organizó el Primer Encuentro de Juventudes y Microempresas Rurales en Cartagena (Colombia), en noviembre de 2010, con objeto de iniciar el diálogo acerca de la función de la juventud en el desarrollo rural. Asimismo, la dirección propone que un principio de actuación del nuevo Marco Estratégico del FIDA (2011-2015) consista en la creación de oportunidades viables para los jóvenes de las zonas rurales.

IV. EFICACIA, EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

76. El MMR es el máximo instrumento de gestión del FIDA. La planificación y la asignación de recursos están orientadas en su totalidad a la consecución de los objetivos fijados en él, mientras que el desempeño se mantiene bajo seguimiento a todos los niveles mediante un instrumento interno, el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (CPPMS).
77. En el ámbito de su programa de reforma, el FIDA ha procurado asegurar que la asignación de los recursos esté alineada con los objetivos estratégicos y que los recursos se utilicen con eficiencia. Con este fin, el FIDA está procediendo a reforzar sus instrumentos de planificación institucional, reformar los servicios administrativos, fortalecer la gestión institucional y mejorar la eficiencia. En todas estas esferas se han logrado o están en marcha varios cambios importantes.

A. Planificación y alineación de recursos con miras a los resultados

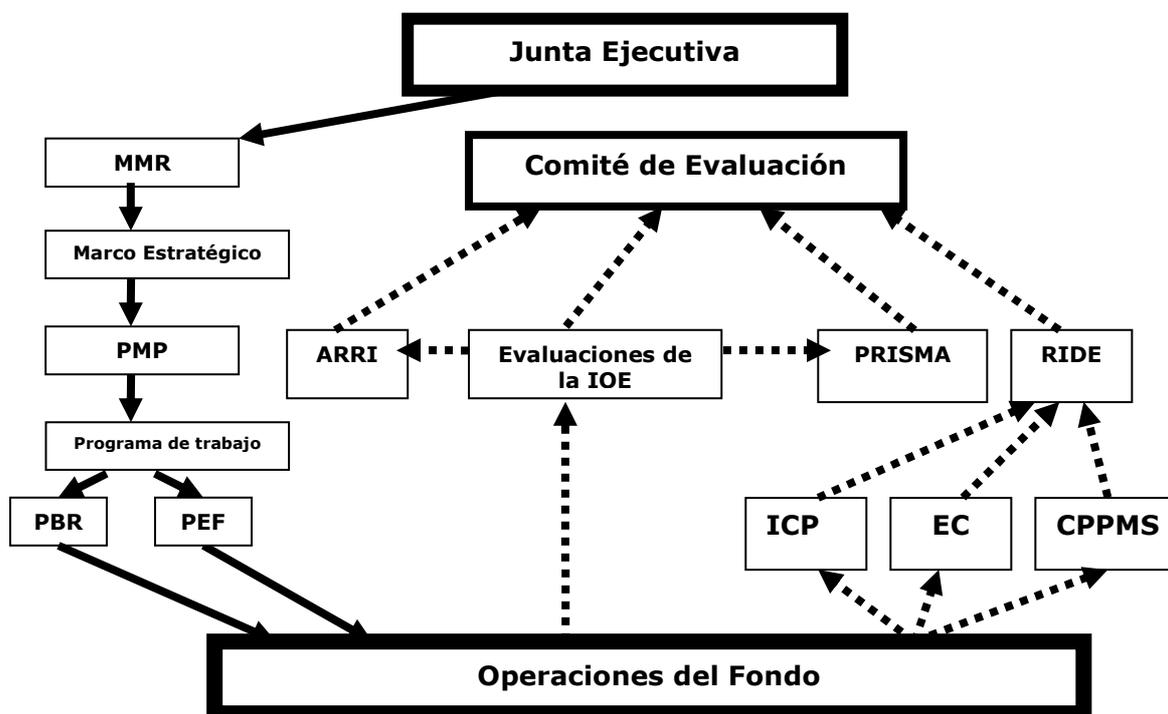
78. En 2010, el FIDA avanzó considerablemente hacia un sistema completo y transparente de gestión de las actividades y asignación de recursos con miras a los resultados, lo que incluyó un nuevo marco estratégico, un nuevo plan a medio plazo (PMP), un nuevo sistema de presupuestación basada en los resultados y una nueva planificación estratégica de la fuerza de trabajo (en el recuadro 5 se exponen las entregas previstas para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA con respecto a estos instrumentos):
- El nuevo Marco Estratégico.** En 2010, el FIDA entabló un debate con la Junta Ejecutiva sobre la propuesta de un nuevo marco estratégico para 2011-2015, es decir, una de las entregas previstas durante el período de la Octava Reposición. En el Marco se establecen los objetivos estratégicos del Fondo, sus principales esferas de orientación temática y sus principios de

¹³ Paul Bennell: *Promoting Livelihood Opportunities for Rural Youth*, preparado para la mesa redonda sobre la juventud durante el período de sesiones del Consejo de Gobernadores del FIDA que se celebró en 2007.

actuación. También se disponen las medidas necesarias para aplicar el Marco Estratégico mediante la gestión orientada a la consecución de resultados, la gestión de la calidad y el aumento de la eficiencia. Buena parte del Marco Estratégico propuesto no varía respecto del anterior: muchas de las realidades en que se fundamenta aún persisten y es preciso afrontarlas. Ahora bien, el marco propuesto también posee numerosos elementos nuevos, el primero de los cuales es una visión coherente de las economías rurales como espacios dinámicos que generan oportunidades, y también riesgos, para los pequeños agricultores y otras personas pobres del medio rural. Esta concepción se basa, por un lado, en el análisis de los actuales retos y oportunidades en la esfera del desarrollo rural y la agricultura en pequeña escala que se exponen en el *Informe sobre la pobreza rural 2011* y, por el otro, en la experiencia de una nueva generación de proyectos.

- b) El nuevo **plan a medio plazo**. En 2010, la dirección presentó un nuevo instrumento de planificación a medio plazo (tres años eslabonados) dirigido a sustentar la planificación y el seguimiento de las actividades en el sistema de resultados. El PMP tiene por objetivo alcanzar los resultados previstos en el MMR y su base general de actuación es el Marco Estratégico. En el PMP se exponen detalladamente las actividades concretas que se realizarán y los productos que se generarán con ese fin, y se definen las líneas de rendición de cuentas —del personal y las dependencias a la dirección y de esta a la Junta Ejecutiva—. El mecanismo de presentación de informes es el RIDE, en el cual se examinan los resultados y lo que se está haciendo para conseguirlos.
- c) El **nuevo presupuesto basado en los resultados**. En diciembre de 2009, la dirección presentó a la Junta Ejecutiva otra de las principales entregas institucionales previstas para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA: un presupuesto administrativo basado en los resultados e integrado (para 2010). Por primera vez, la gestión de todos los gastos anuales se efectuó dentro de un único marco orientado a los resultados y todos los fondos se asignaron de manera transparente a unos grupos de actividades (especificados en el PMP a partir de 2010) de apoyo a los resultados. Durante 2010 la dirección avanzó aún más. En el marco de un proceso presupuestario de base cero, el análisis de las asignaciones de recursos propuestas para 2011 no se basó en las asignaciones anteriores, sino en la contribución que las asignaciones aportarían a los resultados futuros sobre el terreno en términos de desarrollo. El resultado ha sido un presupuesto para 2011 en que se aumenta el porcentaje de fondos asignados a la labor de desarrollo de primera línea y, en un esfuerzo por optimizar el uso de los recursos, se disminuye la financiación para los servicios de apoyo.
- d) El **nuevo plan estratégico de la fuerza de trabajo**. El plan estratégico de la fuerza de trabajo del FIDA se expuso a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. Por primera vez, el FIDA dispone de un plan estratégico explícito para la fuerza de trabajo orientado al propósito específico del Fondo de lograr resultados en términos de desarrollo sobre la base del uso óptimo de los recursos. Para conseguir este objetivo es fundamental pasar de un sistema caracterizado por la administración de la fuerza de trabajo a otro determinado por los imperativos de gestión de la fuerza de trabajo. En los párrafos 87 a 91 se analizan las medidas adoptadas en este sentido.

Figura 1
Sistema de planificación, presentación de informes y retroinformación en materia de resultados del FIDA



Nota: PBR: presupuesto basado en los resultados; PEF: plan estratégico de la fuerza de trabajo; IFP: informe final del proyecto; EC: examen de la cartera; PRISMA: Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección

79. En la figura 1 se ilustran los procesos de planificación, aprendizaje y asignación de recursos del FIDA basados en los resultados. A la izquierda figuran los resultados y los procesos de planificación operacional correspondientes y a la derecha se indican los procesos de medición de resultados y de aprendizaje a partir de la evaluación. El objetivo es poner en marcha un conjunto integrado de procesos con miras a conseguir resultados sobre el terreno, el primero de los cuales consiste en fijar los resultados previstos, para pasar luego a definir el foco general de actuación, planificar las actividades, alinear los recursos humanos y financieros con las necesidades operacionales y ajustar las actividades y asignaciones de acuerdo con los datos sobre evaluación y desempeño.
80. En el informe de la MOPAN se calificó muy positivamente al FIDA por los ajustes aportados a las políticas y estrategias sobre la base de la información relativa al desempeño, así como por su habilidad para estimular la identificación, documentación y divulgación de las enseñanzas extraídas.

Recuadro 5¹⁴**Entregas de la Octava Reposición: gestión del desempeño y orientación estratégica**

La Junta Ejecutiva aprobó el **marco de medición de los resultados del FIDA para 2010-2012** en septiembre de 2009, que constituyó la primera entrega para el período de la Octava Reposición. Cada año, se brinda información acerca del desempeño en relación con los indicadores y objetivos establecidos en el MMR mediante el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, el cual también proporciona información detallada sobre el desempeño en materia de sostenibilidad, apropiación de los países, género y reforma institucional, conforme a lo solicitado por la Consulta sobre la Octava Reposición.

Otra entrega importante es el Marco Estratégico del FIDA. En septiembre de 2010, la dirección expuso las líneas generales de un nuevo **Marco Estratégico** durante un seminario oficioso de la Junta Ejecutiva, la cual, en diciembre del mismo año, mantuvo un debate exhaustivo a este respecto. La Junta tiene previsto aprobar la versión final del Marco Estratégico en mayo de 2011.

B. Reforma de servicios administrativos clave

81. El FIDA ha adoptado importantes medidas para reformar dos de sus servicios administrativos clave, a saber: la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos. Se trata de servicios fundamentales para asegurar que el Fondo cuenta con los medios organizativos necesarios para alcanzar los objetivos que se ha propuesto en materia de desarrollo.

Gestión financiera

82. El FIDA, en calidad de institución financiera internacional, está asumiendo importantes compromisos financieros a largo plazo con respecto a los proyectos y programas. El Fondo gestiona unos USD 2 500 millones en activos invertidos, y con frecuencia cada vez mayor moviliza y gestiona un volumen considerable de recursos fuera del contexto de reposición.
83. En algunos aspectos importantes el FIDA ha dirigido eficazmente su función financiera. Ha recibido informes de auditoría sin reservas basados en las normas máximas —las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)— con respecto a sus cuentas y la gestión de los fondos recibidos de sus miembros. Durante la crisis financiera mundial supo preservar el valor de sus activos e incluso conseguir una tasa de rendimiento muy robusta. El proceso hacia la formulación de una declaración de la dirección y, en última instancia, la certificación de auditoría en relación con los controles internos sobre la presentación de informes financieros (una de las entregas prevista en el marco de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA) está bien encaminado.
84. Aun así, es preciso modificar la gestión financiera del FIDA para prestar apoyo a la función cada vez más amplia de la organización a nivel mundial de suministro, acumulación y entrega de inversiones en la esfera de la agricultura en pequeña escala y la seguridad alimentaria. También es fundamental asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la habilidad del propio FIDA de financiar los programas en torno a los cuales se plasman las asociaciones financieras. A este respecto, la situación del FIDA en relación con otras IFI es inusual, ya que en su caso la ampliación del programa de trabajo se ha basado en medida mucho mayor en recursos *internos*.¹⁵
85. Todavía no se han agotado las oportunidades para movilizar recursos internos adicionales, pero es preciso enfocar la sostenibilidad del Fondo en el tiempo desde una perspectiva a largo plazo. Debe prestarse especial atención a que la movilización de recursos internos a fin de cumplir compromisos inmediatos no

¹⁴ La situación de cada entrega prevista para el período de la Octava Reposición se expone en forma de recuadro en la sección del presente informe con la que guarda relación. En el anexo I figura un cuadro panorámico general sobre el estado de las distintas entregas.

¹⁵ Según las proyecciones, cerca del 66% del programa planificado de préstamos y donaciones, el alivio de la deuda en el marco de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados, y los presupuestos para 2010-2012 se financiarán con cargo a recursos internos (como los derivados del reembolso de los préstamos, los cargos por servicios, los rendimientos de las inversiones y el ejercicio de la facultad para contraer compromisos anticipados), frente a solo un 33% mediante nuevas contribuciones a las reposiciones.

perjudique la sostenibilidad de la función del FIDA a largo plazo. En consecuencia, en el período de la Novena Reposición y más adelante, el FIDA deberá afrontar dos desafíos importantes en materia de gestión financiera: en primer lugar, gestionar cuidadosamente los recursos *internos* y hacer corresponder los compromisos y las salidas con las entradas; y en segundo lugar, ampliar su capacidad de movilización de sus recursos *externos*, de ser posible con la inclusión de las esferas que suponen operaciones financieras más complejas.

86. Con objeto de garantizar que el FIDA poseyera la capacidad de gestión financiera necesaria para hacer frente a los próximos desafíos, por solicitud de la dirección una organización de consultoría externa muy calificada examinó la estructura de gestión financiera interna en 2010. A raíz de las recomendaciones formuladas en el estudio, la dirección ha instituido un departamento financiero por separado que está dirigido por un Oficial Principal de Finanzas. Además, se está procediendo a poner a punto el sistema financiero principal (el sistema de préstamos y donaciones), que se implantará sobre una base sólida de TI, después de haber funcionado por muchos años con un alto nivel de riesgo, según la opinión tanto de los auditores externos como del Comité de Auditoría del FIDA.

Recuadro 6

Entregas de la Octava Reposición: cuestiones de gestión financiera, gestión de riesgos y transparencia

En consonancia con la Consulta sobre la Octava Reposición, en 2009 se examinó con el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva el marco de presupuesto integrado y **basado en los resultados** del FIDA. El primer presupuesto integrado fue aprobado en diciembre de 2009 (para 2010).

El FIDA incorpora la **gestión del riesgo institucional** a todas las operaciones y actividades. En 2008, estableció un comité de gestión del riesgo institucional y formuló una política sobre gestión del riesgo. De conformidad con lo solicitado por los miembros durante la Consulta sobre la Octava Reposición, desde abril de 2009 el Presidente informa cada año al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva acerca de la gestión del riesgo en el FIDA. En una Evaluación de 2010 efectuada por la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas se definió al FIDA como una institución "pionera emergente" en esta esfera.

En el contexto del proceso de consolidación de este nuevo modelo operativo, la Junta Ejecutiva ha revisado las **directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios**, basándose en objetivos de armonización y el enfoque del Banco Mundial. En septiembre de 2010 se aprobaron las nuevas directrices, que maximizan la utilización de sistemas nacionales debidamente evaluados. El enfoque adoptado se cifiene a los principios establecidos en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y el Programa de Acción de Accra por lo que se refiere a la utilización de los sistemas nacionales de adquisición y contratación existentes. El Manual sobre la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios, que se presentó a la Junta Ejecutiva a título informativo en el período de sesiones de septiembre de 2010, contiene información más detallada y las indicaciones prácticas que deben seguirse en las adquisiciones y contrataciones.

El FIDA ha aumentado su transparencia mediante la elaboración de una nueva **Política de divulgación de documentos** que recoge las mejores prácticas en ese ámbito, la cual fue aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2010.

Conforme a los compromisos contraídos, el FIDA está a punto de establecer el marco para la **declaración de la dirección** y el **certificado de auditoría externa** en relación con los controles internos sobre la presentación de informes financieros. También está en elaboración un **marco de control interno** integrado.

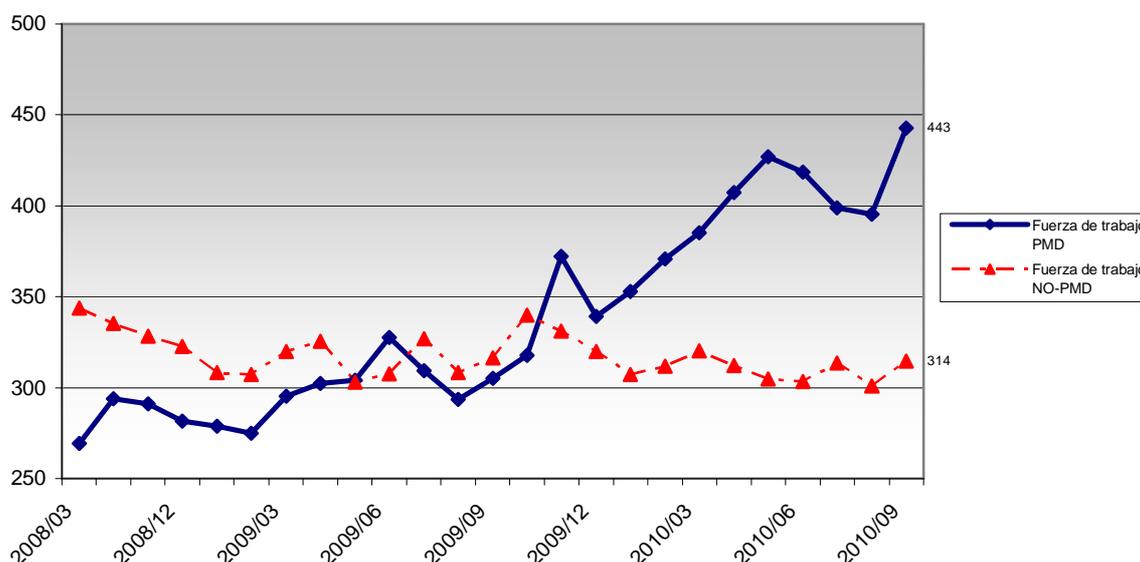
Gestión de los recursos humanos

87. La reforma de la gestión de los recursos humanos se inició en el marco de la Séptima Reposición y se está llevando adelante muy enérgicamente durante el período abarcado por la Octava Reposición de los Recursos del FIDA. En 2010 la dirección tomó medidas para dar un nuevo fundamento a la gestión de la fuerza de trabajo, basado en los resultados y orientado explícitamente hacia una mayor eficacia y eficiencia en términos de desarrollo. El primer plan estratégico de la fuerza de trabajo del FIDA, presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010, tiene por mira los siguientes objetivos: aumentar el número de funcionarios del cuadro orgánico en la esfera de las actividades de desarrollo, prestar más atención a la dotación de personal suficiente a las oficinas del FIDA en los países y dar una forma más estructurada al fomento de la capacidad entre el personal encargado de

programas operacionales. Además, en el plan estratégico se propone reducir el número de funcionarios administrativos mediante la racionalización de los procesos y la contratación externa, y alinear en mayor medida los costos laborales con los precios del mercado local.

88. Como se observa en el gráfico 4, el FIDA ya ha reducido la fuerza de trabajo (funcionarios de plantilla, personal temporero y consultores) fuera del Departamento de Administración de Programas (PMD), mientras que ha aumentado rápidamente el número de funcionarios dentro del PMD. El porcentaje de la fuerza de trabajo total integrada por el personal y los consultores que se ocupan directamente de la elaboración y ejecución de programas en los países era del 63% en el primer trimestre de 2010, lo que representa un excelente avance hacia la meta del 65% prevista para 2012 en el MMR.
89. De conformidad con la solicitud formulada durante la Consulta sobre la Octava Reposición, se ha llevado a cabo un examen externo del sistema de remuneración y prestaciones del FIDA, cuyos resultados se han presentado a la Junta Ejecutiva. En dicho informe se definían opciones importantes para el sistema que el FIDA lleva administrando desde sus inicios. Se celebrarán ulteriores consultas con la Junta Ejecutiva y el personal a fin de llegar a un acuerdo sobre el sistema más adecuado para el FIDA en el futuro. Mientras tanto, el Fondo ha congelado todos los aumentos automáticos de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales y ha suspendido la contratación externa para los puestos de servicios generales. La dirección está por contratar a un nuevo Director de Recursos Humanos quien se encargará de gestionar el cambio en la dotación de personal y el marco de gestión del personal que requiere la organización.
90. Entretanto, la dirección ha puesto en práctica otros elementos del programa de reforma de los recursos humanos, entre ellos los siguientes: revisión del reglamento del personal; preparación de un manual de procedimientos de recursos humanos actualizado; reforma y mejora del sistema de evaluación de la actuación profesional, y aplicación de un programa de separación del servicio. Además, dentro de poco empezarán unas auditorías de las funciones, con la finalidad de obtener un panorama más claro de la utilización real del personal. Asimismo se han logrado mejoras apreciables en el tiempo requerido para las nuevas contrataciones (uno de los indicadores del MMR), que ha disminuido drásticamente en los dos últimos trimestres de 2010, y se ha aumentado el porcentaje de contrataciones de personas procedentes de países en desarrollo.

Gráfico 4
Evolución de la fuerza de trabajo (plantilla, personal temporero y consultores), 2008-2010: perteneciente y no perteneciente al PMD



91. Las reformas emprendidas por la dirección están produciendo un impacto positivo en el entorno de trabajo. En 2010 el índice de compromiso del personal, que un proveedor de servicios estudia y evalúa cada año como indicador clave del MMR para la gestión de los recursos humanos, registró un incremento pequeño pero alentador, lo que encamina al FIDA hacia la consecución del objetivo fijado para 2012 en el MMR.

Recuadro 7

Entregas de la Octava Reposición: gestión de los recursos humanos

Durante la Consulta sobre la Octava Reposición se exigió al FIDA que presentara a la Junta Ejecutiva informes sobre la aplicación del **programa de reforma de los recursos humanos**. Se procedió a ello en diciembre de 2009 y diciembre de 2010, fecha en la que también se presentó el nuevo plan estratégico de la fuerza de trabajo. Además, en el RIDE de 2010 se incluyen **indicadores básicos de resultados** para la reforma de los recursos humanos, y se informa al respecto. En términos más generales, en el ámbito de una serie de informes sobre cambio y reforma, en cada período de sesiones de la Junta Ejecutiva de 2010 la dirección ha dado parte de las medidas adoptadas.

En diciembre de 2010, la dirección presentó a la Junta Ejecutiva el **informe externo** solicitado acerca de los resultados de la comparación entre el sistema de remuneración del personal del FIDA y los sistemas de incentivos basados en los resultados adoptados por otras instituciones internacionales.

C. Gestión institucional y aumento de la transparencia y la eficiencia

92. Desde el inicio del período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, es decir, enero de 2010, se ha procedido a revisar la estructura y composición de la dirección del FIDA. Se ha contratado a un nuevo Vicepresidente y la Oficina del Presidente y del Vicepresidente se ha reorganizado y asignado a las competencias de un nuevo Director. Se ha ampliado el ámbito de control del jefe de las operaciones (actualmente Vicepresidente Adjunto), que comprende ahora divisiones reforzadas en materia técnica y ambiental. Se ha contratado a un Estratega Principal de Desarrollo a fin de orientar las funciones relativas a la estrategia y la gestión de conocimientos en el Fondo. Además, se han creado dos puestos directivos superiores: el de Oficial Principal de Finanzas, para dirigir el Departamento de Operaciones Financieras, y el de Jefe de los Servicios

Institucionales (que incluyen recursos humanos, administración, TI y seguridad). La contratación relativa a estos cargos se está llevando a cabo mediante un proceso competitivo internacional.

93. La dirección ha adoptado también medidas dirigidas a aumentar la **transparencia** del Fondo. Mediante una nueva política de divulgación de documentos, aprobada por la Junta Ejecutiva en 2009, el FIDA se ha ajustado a las normas de otras instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial. Este hecho ha corregido una de las deficiencias señaladas en el informe de Brookings y el Centro para el Desarrollo Mundial. Además, se ha elaborado un **nuevo marco de rendición de cuentas**, que brinda un cuadro nítido de las funciones y obligaciones del personal directivo y demás funcionarios.
94. Un reto fundamental reside en aumentar ulteriormente la **eficiencia administrativa**, a cuyo respecto se establece un objetivo claro en el MMR. En 2011, se destina menos de una cuarta parte del presupuesto operativo anual del FIDA a los servicios administrativos, y más del 60% a los servicios de desarrollo (véase el diagrama 4). No se han registrado aumentos de gastos en cifras reales en los servicios administrativos desde 2006, pese a lo mucho que ha aumentado el volumen de las operaciones. Los incrementos interanuales de presupuesto y de personal se han reservado a prestar apoyo a las actividades y los proyectos relacionados directamente con la consecución de resultados sobre el terreno, y se ha tratado de incrementos sistemáticamente muy inferiores al aumento de los recursos comprometidos por el Fondo (en el gráfico 5 se expone la evolución del presupuesto administrativo y el programa de trabajo).

Diagrama 4

Asignaciones basadas en los resultados del presupuesto operativo anual del FIDA para 2011

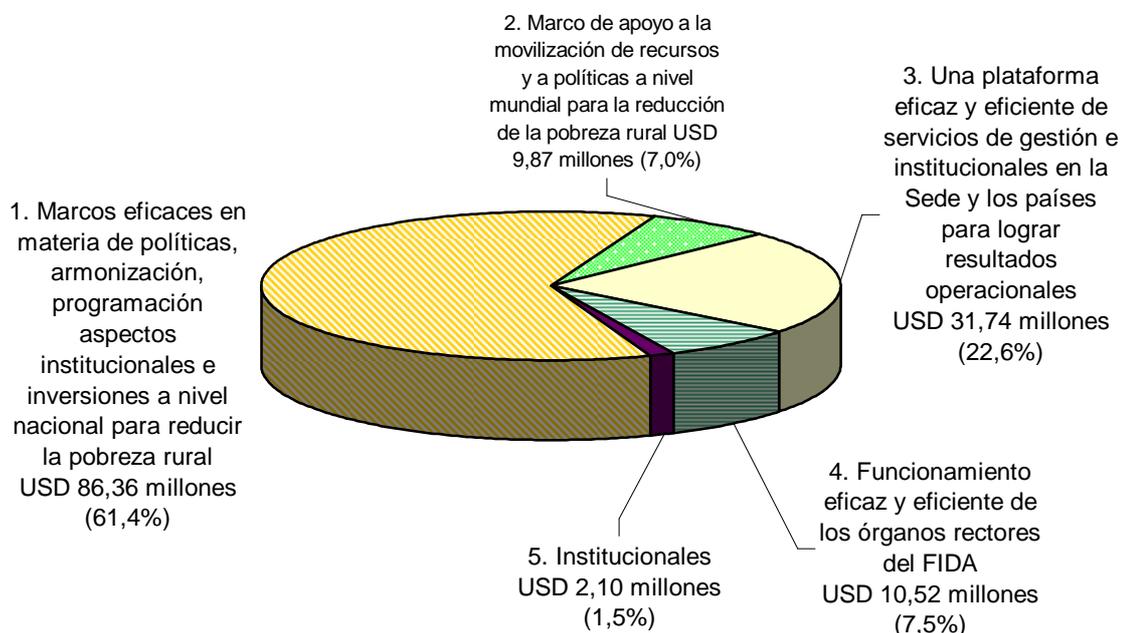
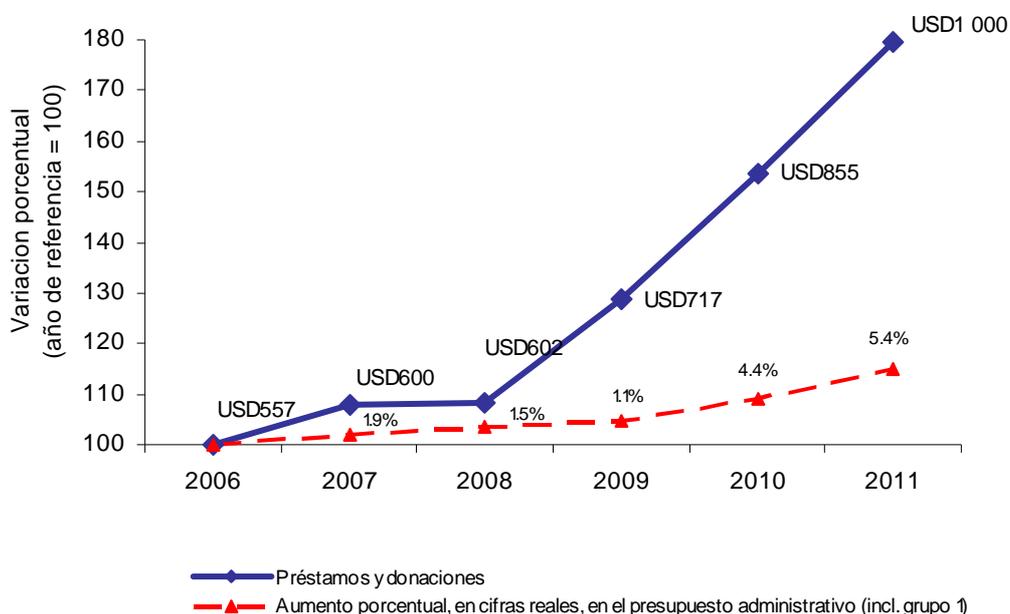


Gráfico 5

Crecimiento del programa de trabajo y del presupuesto operativo anual del FIDA

(en millones de USD)



95. Estos datos indican que la eficiencia institucional global ha venido aumentando en cifras reales. A pesar de ello, el objetivo consiste no solo en elevar la eficiencia administrativa, lo que ha venido produciéndose, sino en controlar los costos administrativos. En diciembre de 2010, durante la presentación del programa de trabajo y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del Fondo para 2011, la dirección ofreció un cuadro panorámico de los ahorros ya conseguidos tanto en la esfera operacional como en la administrativa, y propuso una disminución en cifras reales del 4,7% en la asignación para los servicios administrativos. El presupuesto administrativo aprobado para 2011 se sitúa dentro del 0,5% del objetivo de eficiencia fijado en el MMR. La dirección está firmemente decidida a conseguir reducciones adicionales mediante el mejoramiento de los procesos operativos, con miras a una mayor eficiencia general del Fondo.
96. Además, en 2011 la dirección efectuará un examen exhaustivo de las medidas de eficiencia utilizadas en el MMR, que comparará con las adoptadas por otras instituciones financieras internacionales. El objetivo que se persigue es asegurar que las medidas de eficiencia tengan en cuenta la totalidad del programa de trabajo del Fondo —con inclusión de los programas financiados con fuentes distintas de las de reposición— así como los recursos globales que el FIDA utiliza en la realización de su programa de trabajo, como son los recursos suplementarios.

V. CONCLUSIONES

97. Los compromisos asumidos por el FIDA en el marco de la Octava Reposición se han comenzado a cumplir muy satisfactoriamente. En 2010 el Fondo llevó a cabo exitosamente el programa de trabajo para el primer año, por un nivel de USD 855 millones, lo que representa un incremento de 19% respecto al último año del período de la Séptima Reposición. También los niveles de desembolso han aumentado, lo cual ha redundado en una mayor rapidez en la prestación de apoyo técnico y financiero.

98. Además, el FIDA ha reforzado sus asociaciones tanto con los Estados Miembros en desarrollo como con sus demás donantes, lo que le ha permitido movilizar un monto considerable de recursos externos a favor del desarrollo agrícola y rural, y aumentar la escala de sus operaciones. El Fondo también ha intensificado su labor en la esfera de la gestión de los conocimientos a través de la publicación del *Informe sobre la pobreza rural 2011*, y otros medios.
99. Estas actividades han ofrecido al FIDA la posibilidad de ampliar y consolidar su imagen como defensor de la agricultura en pequeña escala, la población rural pobre y los jóvenes, y le han permitido asimismo tomar parte activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional, regional e internacional, en el que ha puesto de relieve la función determinante de la agricultura para el desarrollo económico.
100. Es importante destacar que los propios análisis del Fondo y los de la IOE muestran que el Fondo está bien encaminado hacia la consecución de las metas de desarrollo que se ha fijado. Los objetivos establecidos para 2012 en cuanto a: a) impacto en la pobreza rural; b) pertinencia; c) innovación, aprendizaje y aumento de escala, y d) eficacia, se han superado o están a punto de lograrse. Aunque el desempeño en relación con la sostenibilidad ha registrado un mejoramiento, los resultados van un tanto rezagados con respecto a otros objetivos.
101. El Fondo ha tomado medidas para fortalecer la gestión institucional, especialmente mediante la introducción de una serie de instrumentos importantes de planificación y de asignación de recursos, como el plan a medio plazo, la presupuestación de base cero y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Se trata de instrumentos fundamentales para garantizar que los recursos del FIDA están plenamente alineados con los objetivos estratégicos de la organización y se utilizan con eficiencia.
102. También se han adoptado disposiciones sustanciales para reformar dos servicios administrativos clave: la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos. Se ha establecido un nuevo departamento para las operaciones financieras a cargo de un Oficial Principal de Finanzas y se ha ejecutado toda una gama de medidas en relación con la reforma de los recursos humanos. Además, el FIDA ha adoptado una nueva política de divulgación de documentos a fin de promover una mayor transparencia y velar por que sus prácticas se correspondan con las de las instituciones financieras internacionales homólogas.
103. En los dos años que faltan para concluir el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, la dirección se propone cumplir íntegramente los compromisos contraídos en el marco de la Consulta sobre la Octava Reposición. La dirección está segura de que gracias a la plena aplicación de su nuevo modelo operativo y el refuerzo de las asociaciones, el Fondo logrará los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos que se ha propuesto en el ámbito del MMR. Asimismo, la dirección va a adoptar medidas para controlar los costos y aumentar la eficiencia administrativa.
104. En esferas tan importantes como el rendimiento de los resultados y la provisión de financiación, el Fondo ya supera los objetivos. En los casos de menor claridad en el logro concreto de los objetivos, se están tomando medidas correctivas. El Fondo apunta a resultados aún más importantes en el futuro y a alcanzar un nivel de excelencia en cuanto a impacto y resultados de las actividades de desarrollo.

Matriz de aplicación para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA

Asunto	Medidas propuestas	Fecha prevista	Fecha de entrega
La función del FIDA en los países de ingresos medios	Presentar un documento de políticas a la Junta Ejecutiva sobre la actuación del FIDA en los países de ingresos medios.	Septiembre de 2010	Presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. ¹
Las actividades del FIDA en los Estados frágiles	Introducir los aspectos clave relacionados con los Estados frágiles en las directrices operacionales pertinentes (entre ellas las relativas a los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales [COSOP], el diseño y la supervisión de proyectos, y las de mejora de la calidad y de garantía de la calidad).	Junio de 2010	<p><u>COSOP</u>: en las directrices actualizadas sobre los COSOP que se están ultimando (diciembre de 2010) figuran constataciones importantes derivadas de un estudio reciente de las experiencias en Estados frágiles, y se han introducido también otros aspectos relacionados con los Estados frágiles.</p> <p><u>Supervisión</u>: la actualización de las directrices está en curso (diciembre de 2010) y se prevé que estarán ultimadas hacia mediados de 2011. Se han introducido aspectos relacionados con la fragilidad de los Estados.</p> <p><u>Diseño de proyectos</u>: el esbozo de informe sobre el diseño de los proyectos se ha revisado y está previsto que entre en vigor en enero de 2011. En el esbozo se toma en consideración aspectos relacionados con la fragilidad de los Estados.</p> <p><u>Garantía de la calidad</u>: los aspectos relacionados con la fragilidad de los Estados (como son los riesgos, la capacidad de ejecución y la sostenibilidad) se han tomado debidamente en consideración en los exámenes de garantía de la calidad.</p> <p><u>Mejora de la calidad</u>: las notas orientativas para la aplicación de los factores clave del éxito en el diseño de proyectos, que recogen las enunciadas en las Directrices del FIDA para la mejora de la calidad en el diseño de proyectos, hacen referencia específica a las cuestiones relacionadas con la fragilidad bajo el factor 3.</p>
Sentido de apropiación de los países	Medir los resultados relativos al sentido de apropiación de los países e informar de ello a la Junta Ejecutiva cada año por conducto del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).	A partir de diciembre de 2009	<p>Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009.²</p> <p>Presentado a la Junta ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.³</p>

¹ EB 2010/101/R.14

² EB 2009/98/R.10/Rev.1

<i>Asunto</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha de entrega</i>
Relaciones de colaboración y asociación	Informar a la Junta Ejecutiva sobre los éxitos en el empeño del FIDA por elaborar un enfoque más selectivo de las relaciones de asociación.	Septiembre de 2011	
	Establecer objetivos relativos a las asociaciones e informar de los resultados a la Junta Ejecutiva cada año por conducto del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.
Reforzar la colaboración del FIDA con el sector privado	Si se determina que existe tal necesidad, presentar a la Junta Ejecutiva una propuesta relativa a la función y los instrumentos del FIDA en cuanto a la colaboración con el sector privado, que sea plenamente coherente con el mandato del FIDA.	Diciembre de 2010	La evaluación a nivel institucional de la IOE acerca de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él se presentará a la Junta Ejecutiva en mayo de 2011. En diciembre de 2011 se presentará una propuesta. Donaciones al sector privado introducidas en la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones presentada a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009.
La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer	La IOE realizará una evaluación de los resultados del FIDA en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en 2009. Teniendo en cuenta las conclusiones de la evaluación, la Junta Ejecutiva estudiará la necesidad de elaborar una política institucional sobre género y una estrategia para su aplicación.	A partir de diciembre de 2009	Evaluación de la IOE presentada a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. ⁴
	Entrar a formar parte del grupo de trabajo sobre género de los bancos multilaterales de desarrollo.		El FIDA entró a formar parte del grupo de trabajo multilateral sobre género en junio de 2009.
	Dar cuenta anualmente a la Junta Ejecutiva del desempeño del FIDA en cuanto a las consideraciones de género en sus actividades por conducto del RIDE.		Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.

³ EB 2010/101/R.11

⁴ EB 2010/101/R.9

<i>Asunto</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha de entrega</i>
Medio ambiente y ordenación sostenible de los recursos naturales	Presentar a la Junta Ejecutiva, para que proceda a su examen, los procedimientos del FIDA para la gestión ambiental y el desarrollo sostenible.	Abril de 2009	Examinados en el período de sesiones de abril de 2009 de la Junta Ejecutiva. ⁵
	Presentar a la Junta Ejecutiva una política sobre medio ambiente y recursos naturales, a la que podría incorporarse la estrategia sobre cambio climático del FIDA.	Diciembre de 2010	Seminario oficioso celebrado en asociación con el período de sesiones de diciembre de 2010 de la Junta Ejecutiva. Política que se presentará para aprobación en el período de sesiones de mayo de 2011 de la Junta Ejecutiva.
Cambio climático	Presentar a la Junta Ejecutiva una estrategia sobre cambio climático (véase asimismo “Medio ambiente y ordenación sostenible de los recursos naturales”).	Abril de 2010	Seminario oficioso celebrado en asociación con el período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. Estrategia aprobada en el período de sesiones de abril de 2010 de la Junta Ejecutiva. ⁶
Sostenibilidad	Informar anualmente a la Junta Ejecutiva, por conducto del RIDE, sobre el desempeño del FIDA respecto de la sostenibilidad.	A partir de diciembre de 2009	Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.

⁵ EB 2009/96/R.7

⁶ EB 2010/99/R.2/Rev.1

<i>Asunto</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha de entrega</i>
Gestión orientada a los resultados de desarrollo	Actualizar las directrices del FIDA para los COSOP, el diseño de proyectos y las donaciones, e incluir en ellas estándares mínimos para los marcos de resultados y marcos lógicos correspondientes a las tres.		<p>COSOP: las directrices actualizadas sobre los COSOP se están ultimando (diciembre de 2010); en las directrices actualizadas se presenta un marco de gestión de los resultados —también aplicable a los Estados frágiles con los ajustes necesarios que exijan las circunstancias del país en cuestión— en el que se alinean los objetivos estratégicos del FIDA con las prioridades de los países, se determinan los resultados previstos y los indicadores correspondientes, así como los objetivos normativos e institucionales.</p> <p>Diseño de proyectos: el esbozo de informe sobre el diseño de los proyectos se ha revisado y está previsto que entre en vigor en enero de 2011. En el esbozo se estipula la inclusión de un nuevo formato para el marco lógico del FIDA, respecto del cual se elaboraron las directrices oportunas en 2010.</p> <p>Donaciones: Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009.⁷ Se están elaborando procedimientos internos que se ultimarán durante el primer trimestre de 2011.</p>
	Presentar a la Junta Ejecutiva un modelo revisado relativo a los documentos de proyectos presentados a la Junta.	Abril de 2011	Se presentará a la Junta Ejecutiva en mayo de 2011 una propuesta de nuevo modelo para los informes del Presidente.
	Informar anualmente a la Junta Ejecutiva sobre los resultados conseguidos a través del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.
Consolidación de las reformas relacionadas con el Plan de Acción	Seguir informando a la Junta Ejecutiva sobre las reformas operacionales y organizativas del FIDA, fundamentalmente a través del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.
Reforma de los recursos humanos	Presentar a la Junta Ejecutiva informes sobre la aplicación del programa de reforma de los recursos humanos.	Diciembre de 2009, 2010	Informe de situación sobre la reforma de los recursos humanos —una estrategia del FIDA para su gente,

⁷ EB 2009/98/R.9/Rev.1

Asunto	Medidas propuestas	Fecha prevista	Fecha de entrega
			presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. ⁸ Reforma de los recursos humanos presentada a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010. ⁹
	Se dará cuenta anualmente a la Junta Ejecutiva en cuanto a los indicadores básicos de los resultados para la reforma de los recursos humanos por conducto del RIDE.	A partir de diciembre de 2009	Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.
	Revisar los sistemas de incentivos basados en los resultados de otras instituciones internacionales e informar a la Junta Ejecutiva sobre las posibilidades existentes para alinear mejor los incentivos dirigidos al personal y los resultados institucionales.	Septiembre de 2011	Informe de la evaluación externa de la remuneración y las prestaciones del personal presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.
Gestión financiera, aspectos fiduciarios y transparencia	Presupuesto administrativo del FIDA y Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP). Colaborar con el Comité de Auditoría de la Junta Ejecutiva a fin de integrar plenamente en el presupuesto administrativo los gastos actualmente financiados con cargo al SFEP.	Presupuesto del FIDA para 2010 en adelante	Examinado en el período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva.
	Auditoría interna. Tomar las medidas necesarias para seguir incrementando la calidad e independencia de la función de auditoría interna, en consonancia con las mejores prácticas recientes.	[Por determinar]	En abril de 2010 se presentó a la Junta Ejecutiva para su confirmación una revisión de los estatutos de la Oficina de Auditoría y Supervisión del FIDA. ¹⁰
	Comité de Auditoría. Presentar a la Junta Ejecutiva para su aprobación una revisión del mandato y el reglamento.		Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. ¹¹
	Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios. Presentar a la Junta Ejecutiva una revisión de las directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios y de su aplicación, que comprenderá una comparación con las normas aplicadas por el Banco Mundial y su guía de referencia relativa a "La Gestión Fiduciaria de Proyectos de Desarrollo Impulsado por la Comunidad", y una evaluación del modo en que se alinean con la política anticorrupción del FIDA.	Diciembre de 2009	Revisión de las Directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios en el ámbito de los proyectos y su aplicación presentada al período de sesiones de diciembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. ¹² Directrices revisadas aprobadas en septiembre de 2010. ¹³
	Divulgación. La Junta Ejecutiva modificará la Política del FIDA de divulgación de documentos a fin de que los documentos relativos a la evaluación <i>ex ante</i> de un	Septiembre de 2009	Modificación de las Política del FIDA de divulgación de

⁸ EB 2009/98/R.18⁹ EB 2010/101/R.49¹⁰ EB 2010/99/R.49/Rev.1¹¹ EB 2009/97/R.50/Rev.1¹² EB 2009/98/R.12¹³ EB 2010/100/R.27

<i>Asunto</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha de entrega</i>
	proyecto dado se divulguen en el sitio web del FIDA antes del período de sesiones de la Junta Ejecutiva en que se vaya a examinar dicho proyecto.		documentos aprobada en el período de sesiones de septiembre de 2009 de la Junta Ejecutiva. ¹⁴
	La Junta Ejecutiva revisará las disposiciones de la política de divulgación pertinentes a los documentos no divulgados anteriormente.		Política de “presunción de divulgación plena de los documentos elaborados por el FIDA” aprobada en el período de sesiones de septiembre de 2010 de la Junta Ejecutiva. ¹⁵
	Gestión de riesgos. El Presidente presentará a la Junta Ejecutiva, por intermedio del Comité de Auditoría, un informe sobre las actividades de gestión del riesgo del FIDA.	En curso	En curso. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de abril de 2009. ¹⁶ Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de abril de 2010. ¹⁷
	Responsabilización y transparencia. Adoptar un marco de control interno y una política de divulgación de información financiera en relación con los funcionarios de nivel superior y los miembros del personal que corresponda.	Junio de 2009	Marco de control interno: plena certificación de los objetivos por parte de los auditores externos sobre los estados financieros a partir de 2012. Declaración de la dirección en relación con los estados financieros a partir de 2011. Medidas que ya se han adoptado en 2009 y 2010: diagramas de procesos y documentación de todos los procesos financieros clave, examen externo de los procesos para los que se han elaborado diagramas y análisis de las deficiencias. Política de divulgación de información financiera: se puso en marcha una política de divulgación de información financiera aplicable a todo el personal del FIDA mediante la “Certificación de cumplimiento del Código de Conducta del FIDA”. ¹⁸

¹⁴ EB 2009/97/R.33

¹⁵ EB 2010/100/R.3/Rev.1

¹⁶ EB 2009/96/R.28

¹⁷ EB 2010/99/R.30

¹⁸ Boletín del Presidente PB/2010/08 y Circular informativa de la Oficina de Auditoría y Supervisión IC/AUO/10/01

<i>Asunto</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Fecha prevista</i>	<i>Fecha de entrega</i>
Mejorar la aplicación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS)	La Junta Ejecutiva encomendará al Grupo de trabajo sobre el PBAS que siga desempeñando sus funciones, y también que analice las mejores prácticas aplicadas por otras IFI y defina las mejoras que podrían aportarse al sistema.	En curso	En curso.
Logro y medición de resultados	Presentar el marco definitivo de medición de resultados a la Junta Ejecutiva para su aprobación antes de que dé inicio el período de la Octava Reposición.	Septiembre de 2009	Aprobado por la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de septiembre de 2009. ¹⁹
	Dar cuenta a la Junta Ejecutiva sobre los logros conseguidos respecto del marco de medición de resultados durante el período de la Octava Reposición por conducto del RIDE.	A partir de diciembre de 2010	Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010.
Donaciones	Presentar a la Junta Ejecutiva una política revisada sobre donaciones.	Diciembre de 2009	Aprobado por la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2009. ²⁰
Marco estratégico	Presentar a la Junta Ejecutiva un nuevo marco estratégico que orientará las actividades del FIDA a partir de 2011.	Diciembre de 2010	Presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de diciembre de 2010. ²¹

¹⁹ EB 2009/97/R.2

²⁰ EB 2009/98/R.9/Rev.1

²¹ EB 2010/101/R.12

Exámenes externos del desempeño del FIDA

A. Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN)

Evaluación del FIDA (2010): Resumen³⁷

1. Mediante el *MOPAN Common Approach 2010* (Enfoque Común de la MOPAN) se evaluó la eficacia organizativa del FIDA a partir de las percepciones de los miembros de la MOPAN y los asociados o clientes del FIDA y teniendo en cuenta un examen de la documentación.³⁸ La MOPAN analizó el desempeño del FIDA en función de indicadores básicos del desempeño para cuatro esferas, a saber: gestión estratégica, gestión operativa, gestión de las relaciones y gestión de los conocimientos. Esta es la primera evaluación del FIDA realizada por la MOPAN.

Conclusiones principales

2. Desde hace cinco años, el FIDA lleva a cabo un proceso de reforma dirigido a aumentar su eficacia. Este proceso se ha regido por un plan de acción aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA en diciembre de 2005 (Plan de Acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo). Durante ese período, el FIDA ha reformado las esferas de planificación y orientación estratégicas, calidad e impacto de los proyectos, gestión de los conocimientos e innovación, gestión de los recursos humanos y presencia sobre el terreno. El proceso de reforma ha dado como resultado una vasta gama de instrumentos y políticas, como el nuevo Marco Estratégico del FIDA, un nuevo sistema de mejora de la calidad, la planificación basada en los resultados a nivel nacional y un marco actualizado de medición de los resultados. El FIDA ha elaborado un nuevo instrumento de preparación de informes sobre eficacia en términos de desarrollo y ha introducido un programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados. También la intensificación de su presencia en los países lo está ayudando a mejorar en esferas como el apoyo a la ejecución, la creación de asociaciones y el diálogo sobre políticas. Las constataciones del *Common Approach 2010* indican que estas reformas están aportando los fundamentos para unos sistemas y prácticas organizativos clave que favorecen la eficacia de la institución.

Gestión estratégica

3. Según la MOPAN, la principal fortaleza del FIDA reside en su estrategia coherente, basada en un mandato claro y aplicada y dirigida por el personal directivo. De acuerdo con el examen de la documentación, los puntos fuertes más importantes del FIDA comprenden su atención prioritaria a los resultados, tanto a nivel institucional como en los países. Se pone de relieve el marco de medición de los resultados (MMR) por contener indicadores de resultados de calidad y una jerarquía de resultados bien definida, así como por fomentar la participación de los beneficiarios en su consecución. En el examen de la documentación se califica al FIDA de manera muy positiva en cuanto al uso de indicadores de resultados en el MMR, ya que en general son precisos y mensurables, reflejan las normas internacionales y resultan pertinentes para el mandato y la estrategia del FIDA.
4. Análogamente, se reconoce el programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basado en los resultados por su marcada orientación hacia los resultados y la vinculación de estos en el ámbito de los proyectos, los programas, los sectores y los países, y por incluir resultados en relación con temas

³⁷ Este resumen ha sido preparado por el FIDA sobre la base del propio informe de la MOPAN.

³⁸ Se evaluó al FIDA a nivel institucional y a través de 10 países en desarrollo: el Afganistán, Benin, Colombia, Indonesia, Kenya, Nicaragua, Rwanda, Sri Lanka, Viet Nam y Zambia. Los países de la muestra representan solo un pequeño porcentaje de la cartera total de clientes del FIDA. Se envió una encuesta a tres grupos: los miembros de la MOPAN en las oficinas en los países y en las sedes, y clientes, y las respuestas se recopilaron mediante una encuesta electrónica y entrevistas presenciales. Tomaron parte en la encuesta sobre el FIDA 161 personas. El examen documental abarcó documentos institucionales y programáticos relativos a cinco países: Kenya, Indonesia, Nicaragua, Rwanda y Viet Nam.

transversales. En la evaluación se constata que el marco de resultados de los COSOP incluye indicadores para los proyectos, programas, sectores y países que en general son específicos, pertinentes y mensurables y que además están alineados con los resultados definidos en las estrategias nacionales de desarrollo.

5. El FIDA recibió una calificación igualmente positiva con respecto a su atención especial a prioridades temáticas transversales, especialmente en lo concerniente a género y medio ambiente. Según los encuestados de la MOPAN el FIDA incorpora la equidad de género en su labor programática, y los clientes encuestados formularon observaciones particularmente positivas en este sentido. La calificación resultó positiva también a raíz del examen de la documentación. En cuanto a la gobernanza, el desempeño del FIDA recibió calificaciones mixtas. Si bien los donantes en las sedes consideran satisfactorio el desempeño del FIDA en esta esfera, los donantes en los países lo consideran deficiente, y los clientes, positivo. En el examen de la documentación el desempeño del FIDA respecto de esta prioridad temática transversal se considera satisfactorio. Otro aspecto que recibió calificaciones mixtas fue el desempeño en materia de VIH/SIDA. Los encuestados opinaron que globalmente el FIDA presta atención suficiente al VIH/SIDA como prioridad temática transversal, pero los donantes en los países expresaron opiniones menos positivas y calificaron su desempeño insuficiente. Sin embargo, tanto los clientes como los donantes en los países no parecen estar seguros de las actividades del FIDA en esta esfera. El examen documental indica que el desempeño es satisfactorio.
6. Asimismo se calificó muy positivamente al FIDA por la manera en que divulga sus documentos fundamentales al público.

Gestión operativa

7. El desempeño del FIDA se evaluó muy positivamente con respecto a los indicadores relacionados con la responsabilidad financiera (auditoría, políticas anticorrupción, gestión de riesgos y adquisición y contratación). Asimismo el FIDA recibió reconocimiento por la adopción de decisiones transparentes en materia de asignación de la ayuda, la utilización de la información sobre el desempeño para planificar y revisar las estrategias y operaciones y la introducción de procesos de programación nacional y regional orientada a la consecución de resultados, por ejemplo las reformas encaminadas a mejorar la gestión de los proyectos problemáticos durante la ejecución, incluida la supervisión directa. El examen documental de la MOPAN fue particularmente positivo también con respecto a la auditoría financiera externa del FIDA, los procesos emprendidos por el Fondo para resolver las irregularidades, así como las estrategias de gestión de riesgos. En el ámbito de su programa de reforma, el FIDA ha seguido intensificando la aplicación de presupuestos basados en resultados y ha vinculado satisfactoriamente su presupuesto administrativo con los resultados previstos.
8. En lo concerniente a la utilización de la información sobre desempeño, en la evaluación de la MOPAN se constató que el FIDA utiliza la información relativa al desempeño en el ámbito de proyectos, sectores y países a fin de revisar y modificar las políticas y las estrategias. Asimismo, los donantes en los países y en particular los clientes encuestados se mostraron de acuerdo con que el FIDA aprovecha ese tipo de información para planificar nuevas intervenciones. Además, el examen de los documentos y las calificaciones proporcionadas por los donantes en sus sedes indica que el FIDA adopta medidas adecuadas en relación con las recomendaciones de evaluación.
9. Tanto entre los encuestados como en el examen de la documentación se consideraron satisfactorios los procesos del FIDA relativos a la programación nacional y regional orientada a los resultados. La mayor parte de los encuestados convinieron en que el FIDA somete las nuevas iniciativas al análisis de su impacto (mejora de la calidad, garantía de la calidad, informes detallados sobre el diseño de

los proyectos) y en que se establecen etapas fundamentales para el seguimiento de los avances en la ejecución de los proyectos. En el examen se otorgó una calificación globalmente positiva en relación con estos indicadores.

10. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, el sistema de incentivos y recompensas para el personal se consideró inadecuado, al igual que el desempeño del FIDA con respecto a la asignación de personal de contratación internacional a las oficinas en los países por períodos suficientes para mantener unas asociaciones eficaces a nivel nacional. La MOPAN reconoció que era preciso considerar estas respuestas teniendo en cuenta los avances hechos por el FIDA en la intensificación de su presencia en los países, pues el FIDA no contaba con oficinas en casi ninguno de los países que participaron en la evaluación de 2010 de la MOPAN. Allí donde se ha puesto en marcha, la presencia en los países ha brindado al FIDA la oportunidad de reunirse con sus asociados en los países con mayor regularidad. El FIDA es miembro de pleno derecho del equipo de las Naciones Unidas en el país en la mayor parte (13) de los países en los que cuenta con presencia propia. A través de sus oficinas el FIDA tomó parte activa, en varias ocasiones por primera vez, en el proceso de elaboración de los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (UNDAF) en 14 países. Sin embargo, estos acontecimientos no resultaron suficientes para modificar la evaluación general (estadística). La evaluación del propio FIDA coincide con la de la MOPAN: la gestión del desempeño del personal, la contratación y gestión de los funcionarios de las oficinas en los países, la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la publicación del manual revisado de recursos humanos son esferas en las que el FIDA se está esforzando considerablemente para corregir la situación.
11. El FIDA recibió calificaciones menos positivas de los donantes en los países para las preguntas relacionadas con la delegación para adoptar decisiones, es decir, la medida en que la gestión de las actividades de los proyectos se realiza en los países y la medida en que es posible aprobar localmente los préstamos y créditos. Estas respuestas revelan el hecho de que el FIDA aún está intensificando la presencia en los países y que no cuenta con oficinas en buena parte de los países encuestados.

Gestión de las relaciones

12. La MOPAN evaluó los progresos hechos por el FIDA en el cumplimiento de los compromisos contraídos en relación con el programa de eficacia de la ayuda internacional, más concretamente la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de 2005 y el Programa de Acción de Accra de 2008. Según la evaluación, el punto fuerte del FIDA a este respecto reside en su contribución al diálogo sobre políticas, la armonización de los procedimientos mediante su participación en misiones conjuntas y el desembolso en concepto de cooperación técnica a través de programas coordinados. Las esferas en las que el FIDA puede mejorar comprenden ciertos aspectos del reajuste de los procedimientos y la utilización de los sistemas nacionales.
13. El desempeño del FIDA se consideró satisfactorio en cuanto al apoyo brindado para financiar propuestas concebidas y elaboradas con los clientes. En la evaluación se constató que el FIDA no aplica condiciones de políticas en el ámbito de sus prácticas crediticias, lo que se debe en parte a su especial orientación hacia el sector rural y agrícola. Aunque en general se calificó positivamente al FIDA por contar con procedimientos que tienen en cuenta las situaciones y capacidades locales, los clientes encuestados y los donantes en los países tienen opiniones divergentes acerca de este indicador, que son positivas entre los primeros y negativas entre los segundos. El FIDA debe mejorar su desempeño en relación con el tiempo que tarda para concluir los trámites administrativos, aumentar su habilidad para responder con rapidez a los cambios de circunstancias y actuar con mayor flexibilidad en la ejecución de proyectos y programas. El FIDA aún se encuentra en la fase de ampliación de su presencia sobre el terreno y no cuenta con una oficina en muchos de los países abarcados por la encuesta, lo que repercute en

el plazo de tiempo necesario para concluir los trámites administrativos. De todas maneras, estos indicadores suscitaron reacciones diferentes, que en el caso de los clientes fueron más favorables que en el de los donantes en los países.

14. Los clientes reconocieron al FIDA por la medida en que consigna su ayuda financiera en los presupuestos anuales, la utilización de los procedimientos y sistemas nacionales para los desembolsos relativos a la AOD y su especial interés en promover la evaluación mutua de las obligaciones en el marco de sus asociaciones. Se trata de cuestiones prioritarias para el FIDA en el contexto tanto de la Declaración de París como de una ejecución eficaz y de la gestión de los resultados. Los indicadores de París se centran con toda razón en la manera en que los flujos de la ayuda van dirigidos especialmente a las prioridades nacionales y se basan en la información financiera para evaluar este aspecto, con preguntas dirigidas a los donantes y los gobiernos. Ahora bien, el cuestionario de París hace hincapié en el volumen de ayuda que se contabiliza en los presupuestos anuales aprobados por los órganos legislativos y, mientras que muchos de los proyectos del FIDA se aprobarán mediante el poder legislativo en otros casos no lo harán, si bien seguirán canalizándose a través de los sistemas gubernamentales. Habida cuenta de que hay programas del FIDA en que los fondos se desembolsan por conducto de organizaciones de aldea, programas de créditos o la sociedad civil, estas definiciones no recogen debidamente las operaciones financieras del FIDA. Sin embargo, una mejor utilización de los sistemas nacionales (en materia de desembolso, adquisición y contratación y auditoría) sigue siendo un desafío para el FIDA que exige especial atención en cuanto a desarrollo de capacidad, en particular la capacitación y la elaboración de directrices a nivel nacional.

Gestión de los conocimientos

15. Los encuestados por la MOPAN juzgaron favorablemente al FIDA por el seguimiento constante de los resultados de sus realizaciones y los resultados externos y por el fomento de la participación de las partes interesadas y los beneficiarios en las actividades en cuestión. Se reconoció asimismo el carácter independiente de la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE), aunque se recomendó aumentar el porcentaje de evaluaciones independientes *ex post*. El FIDA recibió calificaciones igualmente positivas por la calidad de sus informes, que utilizan datos obtenidos mediante indicadores mensurables y proporcionan información sobre los resultados obtenidos en relación con la estrategia institucional. Los ajustes aportados por el FIDA a las políticas y estrategias en función de la información contenida en las evaluaciones se evaluaron muy favorablemente. Asimismo, en el examen de la documentación se constató que el desempeño del FIDA resulta apropiado en lo concerniente a los informes relativos a las modificaciones hechas o recomendadas en la programación en varios niveles, incluidos los países, sobre la base de la información sobre los resultados. También se consideró satisfactoria la capacidad del FIDA para fomentar la identificación, documentación y difusión de las enseñanzas extraídas. Sin embargo, el FIDA puede mejorar sus informes relativos a los compromisos enmarcados en la Declaración de París.

B. Centro para el Desarrollo Mundial, evaluación de la calidad de la asistencia oficial para el desarrollo: resumen³⁹

16. El estudio publicado por el Instituto Brookings sobre la calidad de la asistencia oficial para el desarrollo estuvo a cargo de Nancy Birdsall y Homi Kharas. El informe es empírico, se basa en gran cantidad de datos de toda una variedad de fuentes, pero en particular del sistema de notificación de los países acreedores de la OCDE/CAD y los datos electrónicos del CAD. El estudio mide la *calidad de la ayuda* teniendo en cuenta los datos relativos a 30 indicadores sumados para cuatro ámbitos: maximización de la eficiencia, promoción institucional, reducción de la carga y transparencia y aprendizaje. El análisis del desempeño de los donantes en

³⁹ Este resumen ha sido preparado por el FIDA sobre la base del propio informe del Centro para el Desarrollo Mundial.

cada uno de ellos ha puesto de relieve amplias esferas de fortalezas y deficiencias. En su mayoría, las instituciones evaluadas son donantes bilaterales —23 países miembros de la OCDE/CAD—, aunque en algunos casos se trata de entidades multilaterales, como el FIDA.

Maximización de la eficiencia

17. En el estudio, la eficiencia de la ayuda se evalúa con arreglo a ocho indicadores diseñados para medir este ámbito mediante las decisiones sobre asignación de la ayuda (véase el cuadro 1). El FIDA ocupa el cuarto puesto de un total de 31 organismos o países. Si se examina en función de un conjunto de definiciones complementarias dirigidas a medir “la rentabilidad del desarrollo”, el FIDA logra resultados relativamente satisfactorios debido a su atención prioritaria a la reducción de la pobreza y al sector rural. Los datos pormenorizados de los cuadros arrojan calificaciones favorables para el FIDA en cuanto a la asignación de fondos a los países pobres, el gran interés/especialización en sectores y países específicos en los que cuenta con una ventaja comparativa, y la concesión de ayuda no ligada, mientras que el desempeño del Fondo es negativo en cuanto a los costos administrativos y el porcentaje de asignaciones a los países bien gobernados. La calificación más alta se asigna al Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, mientras que el segundo y el tercer puesto corresponden al Fondo Africano de Desarrollo y el Fondo Asiático de Desarrollo; diversos donantes bilaterales se sitúan por lo general en los quintiles inferiores de la clasificación. El grupo de los organismos de las Naciones Unidas (agrupados por separado respecto del FIDA) se sitúan justo en la mitad (decimoquinto puesto). En general los organismos multilaterales obtienen mejores resultados que los bilaterales por lo que se refiere a la calidad, pues ocupan seis de los nueve primeros puestos. Todos los organismos multilaterales presentan una especialización o un foco de interés prioritario, lo que significa que asignan la mayor parte de la ayuda a sectores y países en los que cuentan con una ventaja comparativa comprobada.

Cuadro 1

Indicadores de la maximización de la eficiencia

Porcentaje de asignaciones a países pobres	Porcentaje de asignaciones a países bien gobernados	Costos administrativos unitarios bajos	Porcentaje elevado de ayuda programable por países
Foco de interés/especialización por países receptores	Foco de interés/especialización por sectores	Apoyo de determinados mecanismos de bienes públicos a nivel mundial	Proporción de ayuda no ligada

Promoción institucional

18. El segundo grupo de indicadores se refiere a la promoción institucional. Los ocho indicadores aplicados para recoger los resultados en esta esfera (véase el cuadro 2) miden el grado en que el organismo de ayuda contribuye a fortalecer las instituciones locales. El FIDA ocupa el puesto 20 de un total de 31 organismos, lo que obedece a que el Fondo utiliza unidades de ejecución de proyectos (un indicador específico de las encuestas relacionadas con la Declaración de París) en lugar de trabajar con las instituciones nacionales; ayuda poco a los asociados a elaborar estrategias operacionales, y se centra en sectores de baja prioridad en la mayoría de los programas de desarrollo gubernamentales. Este último es un aspecto que comparten otros organismos especializados, como el Fondo Mundial y otras organizaciones de las Naciones Unidas, los cuales no logran responder plenamente a las preferencias de los países asociados porque se han instituido con la finalidad de proporcionar ayuda en sectores específicos únicamente. Sin embargo, el FIDA muestra un buen desempeño en la coordinación de la asistencia técnica y en la utilización de los sistemas de los países receptores. Los cinco primeros organismos respecto de este grupo de indicadores son Irlanda, la AID

(Banco Mundial), el Fondo Asiático de Desarrollo, el Fondo Africano de Desarrollo y Dinamarca. Los restantes organismos de las Naciones Unidas además del FIDA ocupan el cuarto puesto más bajo de la lista.

Cuadro 2

Indicadores de la promoción institucional

Proporción de ayuda a las máximas prioridades de desarrollo de los receptores	Evitación de unidades de ejecución de los proyectos	Proporción de la ayuda consignada en los presupuestos de los receptores	Proporción de la ayuda a los asociados con buenas estrategias operacionales
Utilización de los sistemas de los países receptores	Coordinación de la cooperación técnica	Proporción de la ayuda programada registrada por los receptores	Cobertura de los planes futuros de gastos/previsibilidad de la ayuda

Reducción de la carga

19. El tercer grupo de indicadores se titula "reducción de la carga" y se basa en el parámetro de que cada año están en marcha unos 80 000 proyectos de ayuda, lo que acarrea cargas administrativas costosas para los gobiernos receptores y las instituciones locales. En consecuencia, se procede a medir el grado en que el donante logra reducir esta carga. El FIDA ha recibido la mejor calificación entre los 31 organismos evaluados. En particular, el FIDA logra buenos resultados en la coordinación de sus misiones con otros donantes y países asociados (donante con el mejor desempeño) y en la coordinación de su labor analítica con otros asociados en el desarrollo. En cuanto a desempeño general, la AIF del Banco Mundial ocupa el segundo lugar y el Reino Unido es el mejor donante bilateral. En conjunto, el desempeño del FIDA es muy satisfactorio aunque es inferior a la media por lo que se refiere a la importancia de las relaciones de ayuda. Según el informe, este hecho es atribuible en cierta medida a la proliferación de pequeñas cantidades de ayuda entre un número relativamente alto de asociados.

Cuadro 3

Indicadores de la reducción de la carga

Importancia de las relaciones de ayuda	Fragmentación entre organismos	Tamaño medio de los proyectos	Contribución a entidades multilaterales
Misiones coordinadas	Labor analítica coordinada	Utilización de ayuda programática	

Transparencia y aprendizaje

20. La cuarta categoría de indicadores mide la transparencia y el aprendizaje, es decir, determina si las operaciones son transparentes, si la institución es transparente y la medida en que el organismo está consagrado al aprendizaje. Para ello se utilizan siete indicadores, con respecto a los cuales el FIDA ocupa el puesto 23 de un total de 31 organismos. Los restantes organismos de las Naciones Unidas obtuvieron una mejor calificación que el FIDA (puesto 16), mientras que la AIF se sitúa en el quinto puesto. La baja calificación del FIDA se debe a que este no es miembro de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (uno de los siete indicadores), no revela los desembolsos (se centra en los compromisos) y no publica sus operaciones en medida suficiente. Esta situación se complica a causa de la deficiencia de los sistemas de seguimiento y evaluación en varios programas. El FIDA se desempeña satisfactoriamente en el suministro de datos exhaustivos sobre los compromisos en el ámbito de los proyectos y de descripciones detalladas de los proyectos en las bases de datos del CAD.

Cuadro 4
Indicadores de la transparencia y aprendizaje

Miembros de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda	Registro de los títulos y descripciones de los proyectos	Pormenores de los proyectos	Informes sobre el canal de prestación de la ayuda
Porcentaje de proyectos que informan de los desembolsos	Exhaustividad de los datos acerca de los compromisos en el marco de los proyectos	Ayuda a asociados con sistemas de seguimiento y evaluación eficaces	

21. La consecución de resultados sobre el terreno más satisfactorios depende de la calidad de la preparación de los proyectos y del apoyo que se brinda. También depende del nivel de recursos comprometidos y entregados y del establecimiento de un marco en el que la prestación de asistencia se ajusta a la situación de la gestión financiera y a la capacidad para aprovecharla eficazmente. El FIDA dispone de un sistema de asignación de recursos basado en los resultados, el PBAS, que se adoptó en el marco de la Sexta Reposición. Dicho sistema va dirigido específicamente a medir el desempeño de los países en el sector rural y los resultados de la cartera del FIDA, así como a establecer un vínculo entre ambos aspectos y el nivel de asistencia planificada. Otras instituciones, como la Millennium Development Corporation, han adoptado elementos de la metodología que aplica el FIDA para evaluar los resultados del sector rural, y la MOPAN ha otorgado al FIDA puntuaciones particularmente altas por la transparencia del sistema de asignación de recursos y los resultados obtenidos⁴⁰. En consonancia con otras IFI, desde 2007 el FIDA administra los compromisos para préstamos y donaciones también con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda.

⁴⁰ La MOPAN y el estudio de Brookings y el Centro para el Desarrollo Mundial plantean la cuestión del desempeño del FIDA con respecto a la gobernanza partiendo del hecho de que el FIDA no utiliza índices generales de gobernanza en la asignación de recursos. Esto obedece a la orientación sectorial del FIDA y al hecho de que las cuestiones relacionadas con la gobernanza rural están incluidas en el PBAS. De todas maneras, la MOPAN calificó positivamente al FIDA por sus políticas anticorrupción. En el estudio de Brookings y el Centro para el Desarrollo Mundial, el FIDA, al igual que otros organismos especializados, recibió una calificación baja en cuanto a responder a las prioridades nacionales debido a su orientación sectorial (agricultura). La MOPAN calificó positivamente esta misma orientación sectorial, por considerarla un factor del buen desempeño global del FIDA.