





## Principales iniciativas institucionales en 2007

Mohammed Hourí esparce las aceitunas recolectadas en su explotación en Jordania. En el marco de un proyecto apoyado por el FIDA en Karak y Tafila, se mejoró la ordenación de los recursos naturales y se ayudó a los agricultores a diversificar e incrementar sus ingresos.

© L. Slezić

## **Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo**

El Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo es el principal vehículo de cambio y renovación del Fondo para el período 2007-2009. En él se abordan las tres esferas críticas del desempeño del FIDA en el ámbito del desarrollo, a saber, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. Sus objetivos son que para 2009:

- el 100 por ciento de los programas y proyectos estén en consonancia con las estrategias y prioridades de desarrollo de los países
- el 80 por ciento de los programas y proyectos logren cumplir sus objetivos
- el 60 por ciento de los programas y proyectos, como mínimo, tengan un grado de eficiencia elevado o sustancial

En el curso de 2007, tres grupos de trabajo sobre el Plan de Acción centraron su labor en una serie de cuestiones prioritarias. El primer grupo estuvo encargado de un extenso programa en relación con la eficacia institucional y la gestión de los recursos humanos, que constó de los siguientes elementos:

- el marco de medición de resultados del FIDA para la presentación de informes sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco Estratégico (2007-2010)
- el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
- el programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados para 2008
- una serie de iniciativas compatibles con las prioridades estratégicas en relación con la gestión de los recursos humanos y financieros, así como el cambio cultural en el seno del FIDA

El segundo grupo de trabajo se centró en mejorar la participación del FIDA en los países. Elaboró nuevas directrices para la elaboración de proyectos y estableció un nuevo sistema de mejora de la calidad que prevé la intervención de especialistas internos y externos para realizar exámenes durante el proceso de diseño de los proyectos. El grupo de trabajo formuló propuestas sobre un proceso de garantía de la calidad autónomo, por el que se evaluaría la calidad de los proyectos antes de presentarlos a la Junta Ejecutiva. Elaboró directrices relativas a la supervisión directa de los proyectos por parte del FIDA y capacitó al personal pertinente en su utilización. Apoyó también la participación del FIDA en la labor realizada en el marco de la iniciativa de eficacia de la ayuda y "Una ONU". El tercer grupo trabajó en los ámbitos de la gestión de los conocimientos y las innovaciones.

Durante 2007, el Plan de Acción se ajustó puntualmente a lo previsto. La Junta Ejecutiva aprobó o examinó siete productos importantes:

- la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos (véase la página 58)
- la estrategia de innovación (véase la página 57)
- la evaluación institucional del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno (véase la página 33)
- el marco de medición de resultados del FIDA para la presentación de informes sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco Estratégico (2007-2010) (véase la página 44)
- las prioridades estratégicas aplicables a un programa de trabajo basado en los resultados
- el programa de trabajo y presupuesto
- el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (véase la página 43)

La dirección del FIDA aprobó más de otros 30 productos durante el año y empezó a incorporarlos en la labor cotidiana de las dependencias pertinentes. Se avanzó satisfactoriamente en esta labor, lo que ha permitido que los resultados del programa del Plan de Acción ya hayan logrado un cambio en la estructura de los procesos operativos y los sistemas del FIDA y, por consiguiente, de sus programas en los países.

La labor realizada con arreglo al Plan de Acción ha contribuido a que el FIDA se transforme en una organización focalizada en sus objetivos estratégicos, con sistemas e instrumentos en consonancia con esos objetivos, compatibles entre sí y complementarios, capaz de informar sobre sus progresos en la consecución de esos objetivos. Todo ello está empezando a tener un impacto positivo mensurable en la eficacia de desarrollo del FIDA.

## **Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo**

En 2007, el Fondo publicó el primer informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, como parte del proceso de reforma del Plan de Acción (véase la página 42).

La finalidad del informe fue ofrecer una síntesis de los resultados en tres esferas generales:

- la pertinencia de las operaciones del FIDA por lo que respecta a las esferas definidas en su mandato (reducción de la pobreza rural y la inseguridad alimentaria) y a la evolución del marco internacional de asistencia para el desarrollo
- la eficacia de las operaciones que reciben apoyo del FIDA para generar resultados en el ámbito del desarrollo que respalden las actividades nacionales y mundiales encaminadas a reducir la pobreza rural y cumplir el ODM 1
- la eficacia y eficiencia del FIDA para lograr estos resultados mejorando la gestión del desempeño interno

El informe se basó en una serie de fuentes procedentes de toda la organización, especialmente el Informe sobre los resultados de la cartera correspondiente a 2006-2007, el ARRI de 2007 (véase la página 37) y el nuevo sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (véase la página 45). En él se facilitó información actualizada sobre los resultados obtenidos en fecha reciente en los planos institucional y nacional, y se informó asimismo sobre las últimas iniciativas adoptadas en relación con el programa internacional de armonización y alineación, de mayor alcance. El informe presentó algunas conclusiones importantes.

Se comprobó que el mandato del FIDA —reducir la pobreza rural y la inseguridad alimentaria— seguía siendo muy pertinente, y que el Fondo participaba también activamente en las iniciativas de armonización y alineación nacionales, regionales e internacionales.

La pertinencia de los programas del FIDA en relación con la pobreza rural, las prioridades de los asociados y su propio Marco Estratégico fue satisfactoria. El Fondo también obtuvo buenos resultados por lo que respecta a la eficacia y eficiencia de sus proyectos y a la introducción y ampliación de innovaciones. Sin embargo, aunque los resultados en el ámbito de la sostenibilidad fueron mejores, sigue siendo necesario prestar mayor atención a este aspecto.

En general, los resultados notificados para el período de 2005 a 2006 fueron positivos en comparación con los resultados de referencia de 2003, y demostraron la participación más directa del FIDA en la supervisión de los proyectos y el apoyo a la ejecución. En esta esfera se ha registrado un incremento importante en 2007, que se potenciará en 2008.

En un examen de las siete evaluaciones de programas del FIDA en los países, realizadas entre 2003 y 2007, se concluyó que los proyectos eran muy pertinentes por lo que respecta a las necesidades y los enfoques de los países, y que se habían obtenido en general buenos resultados en la esfera de la eficacia y el impacto. En cambio, los resultados habían sido menos satisfactorios en materia de eficiencia, en la medida en que este aspecto pudo evaluarse. El examen reveló asimismo deficiencias con respecto a la participación en el diálogo sobre políticas, la creación de asociaciones estratégicas más allá de la cofinanciación directa, y las inversiones en una mayor extracción de enseñanzas y gestión de los conocimientos. Para paliar estas deficiencias, el FIDA está aplicando varias reformas introducidas en el marco del Plan de Acción, a saber, los COSOP basados en los resultados y las nuevas estrategias de gestión de los conocimientos e innovaciones.

En el informe se analizan los progresos alcanzados con el nuevo sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (véase la página 45) y se destaca que la política del FIDA de dedicar una mayor proporción de los recursos financieros a las operaciones sobre el terreno dentro de un marco general de mayor eficiencia está arrojando buenos resultados. En 2008 se prevé un mayor aumento de la proporción del presupuesto dedicada a las operaciones, a saber, del 57 por ciento de 2007 al 61 por ciento.

## **Marco de medición de resultados**

El marco de medición de resultados permitirá a la dirección del FIDA informar a la Junta Ejecutiva sobre cómo ha avanzado el Fondo en la consecución de las metas y objetivos y en la aplicación de los principales principios de actuación definidos en el Marco Estratégico (2007-2010). La Junta Ejecutiva aprobó el marco, elemento básico del programa del FIDA de gestión orientada a los resultados de desarrollo, en el mes de septiembre.

De conformidad con las mejores prácticas aplicadas en instituciones comparables, el marco de medición de resultados emplea tan sólo seis indicadores —derivados del Marco Estratégico— para evaluar la calidad, los resultados y el impacto de los programas y proyectos del FIDA. Éstos se evaluarán en tres momentos: cuando se estén diseñando (en las etapas iniciales), durante la ejecución y una vez terminados. En la evaluación se utilizará una escala de seis puntos para determinar el grado en que los programas y proyectos respaldados por el FIDA han alcanzado los resultados medidos por los indicadores. El Fondo ha fijado objetivos respecto de cada uno de los seis indicadores que han de alcanzarse antes de 2010, en cada uno de los tres momentos de evaluación.

Para el marco de medición de resultados se recurrirá en la medida de lo posible a las fuentes de datos existentes, si bien se propone un nuevo instrumento de presentación de informes, a saber, una encuesta del asociado/cliente, que se enviará anualmente a un subconjunto de los principales asociados del FIDA en todos los países miembros en los que el Fondo esté aplicando un COSOP. Además de ofrecer información importante sobre los resultados de los programas y proyectos, la encuesta indicará asimismo el compromiso de mutua responsabilidad del FIDA, uno de los indicadores de los progresos en el marco de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.

El FIDA pondrá en práctica plenamente el marco de medición de resultados en 2008. Los resultados preliminares parciales reunidos en 2007 muestran importantes mejoras en comparación con los logros citados en la evaluación externa independiente de 2005 del FIDA, y sólidos progresos para alcanzar las metas de 2010.

Con respecto a la cartera de proyectos en curso, los resultados fueron satisfactorios en comparación con los objetivos fijados respecto del empoderamiento de la población rural pobre y la equidad de género, pero se situaron algo por debajo de los fijados con respecto a la sostenibilidad (un 77 por ciento frente a un 80 por ciento). En cuanto a la cartera de proyectos terminados, los resultados también fueron en general positivos. Los resultados en materia de eficacia se acercaron al objetivo del 80 por ciento fijado para 2010. Los resultados con respecto al indicador compuesto de impacto en la pobreza cumplieron el objetivo del 70 por ciento. Los proyectos terminados también alcanzaron los objetivos en relación con la innovación, el aprendizaje y la ampliación; no obstante, la sostenibilidad siguió planteando dificultades. En comparación con el objetivo del 80 por ciento fijado para 2010, solo el 63 por ciento de los proyectos obtuvieron calificaciones satisfactorias por lo que respecta a la sostenibilidad, si bien ello supuso una mejora significativa respecto de las calificaciones satisfactorias en materia de sostenibilidad del 48 por ciento obtenidas en 2006.

## Sistema institucional de planificación y gestión del desempeño

El fortalecimiento de la eficacia institucional resulta fundamental para aumentar la calidad de las operaciones del FIDA sobre el terreno y mejorar la eficacia de desarrollo del Fondo. En 2006, el FIDA estableció un nuevo sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, cuyos objetivos son:

- mejorar la focalización y gestión de la labor del FIDA y armonizarla con los objetivos estratégicos del Fondo
- conseguir una mayor coherencia entre las actividades del FIDA en los países y su gestión del presupuesto, los recursos humanos y los procesos internos

El sistema institucional de planificación y gestión del desempeño refuerza la atención prioritaria a los resultados brindada a todos los niveles y en todas las dependencias. Es, de hecho, un conjunto de resultados de la gestión institucional que derivan del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) y responden a las recomendaciones formuladas en la evaluación externa independiente del FIDA de 2005, así como en varios ARRI. Los resultados de la gestión institucional se aplican en toda la organización, según sean pertinentes para el programa de trabajo de cada división.

El sistema institucional de planificación y gestión del desempeño comprende asimismo:

- indicadores básicos de resultados para hacer un seguimiento de los progresos en la obtención de resultados de la gestión institucional<sup>1</sup>
- planes de gestión para hacer un seguimiento de la contribución de los departamentos y divisiones a los resultados de la gestión institucional y a los resultados de la gestión en instancias inferiores
- procesos para afrontar los riesgos que entraña el logro de los resultados de la gestión institucional

El sistema abarca exámenes trimestrales a nivel de la dirección superior, los departamentos y las divisiones de los progresos alcanzados en la obtención de resultados de la gestión institucional y de los riesgos que se plantean. El sistema está relacionado con el presupuesto por medio del programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados, y con los planes personales y las evaluaciones de la actuación profesional de todos los funcionarios.

En 2007, primer año de aplicación, la experiencia fue positiva. El personal y la dirección realizaron exámenes trimestrales puntualmente en todos los niveles. La incorporación de la gestión de los riesgos en las actividades ordinarias de planificación operativa y seguimiento ha permitido un proceso de adopción de decisiones más dinámico. Todo indica que el sistema está creando con éxito una cultura orientada a los resultados en el seno del FIDA, según lo previsto.

## Iniciativa para la integración de innovaciones

Durante 2007, las actividades previstas en el marco de la IMI se ajustaron a fin de adaptarse a los cuatro objetivos de la nueva estrategia de ejecución de la IMI: actividades innovadoras, establecimiento de asociaciones, aprendizaje e intercambio, y cambio cultural e institucional. La dirección superior aprobó la estrategia en diciembre de 2006.

1/ Algunos de los indicadores básicos de los resultados están tomados del sistema común de evaluación de los resultados aplicado por los cinco principales bancos multilaterales de desarrollo (el BAfD, el BAsD, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el BID y el Banco Mundial).

### **Actividades innovadoras**

En enero de 2007 el proceso competitivo de presentación de propuestas de la IMI se hizo extensivo a los gerentes de proyectos y asociados en el terreno con el fin de ampliar la búsqueda de ideas innovadoras. Tras la aprobación de 15 propuestas en 2007, el número total de proyectos financiados por la IMI pasó a 28.

### **Establecimiento de asociaciones**

La IMI financió una asociación estratégica con el IFPRI a fin de prestar al FIDA un apoyo académico sólido orientado a la investigación y aumentar su eficacia para responder a los retos mundiales (véase la página 75).

### **Aprendizaje e intercambio**

La IMI publicó informes de investigación resultantes de diversos proyectos terminados. Empezó a elaborar un “mapa de los desafíos”, que muestra las dificultades y oportunidades que se plantean actualmente a la población rural pobre. Formuló y puso a prueba un proyecto experimental sobre la búsqueda de innovaciones en la India, y comenzó a preparar una guía para los gerentes de los programas en los países relativa a la integración de actividades de búsqueda en todas las operaciones sobre el terreno.

### **Cambio cultural e institucional**

La IMI contribuyó a obtener los productos del Plan de Acción (véase la página 42) mediante la financiación presupuestaria directa de la estrategia de innovación (véase la página 57). Brindó asimismo apoyo a la celebración de talleres sobre resolución creativa de problemas y contribuyó financieramente para que 19 funcionarios vivieran y trabajaran con las comunidades rurales en tres zonas de proyectos en Madagascar, como parte del programa de inmersión en el terreno. En el marco de dicho programa, el personal buscó las soluciones prácticas e innovaciones aplicadas por la población local. La IMI presentó el segundo informe de situación sobre la fase principal a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007.