

Signatura: EB 2010/100/R.2/Rev.1
Tema: 4
Fecha: 15 septiembre 2010
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados, y descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Gary Howe

Director de la División de Planificación
Estratégica y Presupuesto
Tel.: (+39) 06 5459 2262
Correo electrónico: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari

Director de la Oficina de Evaluación del
FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 100º período de sesiones
Roma, 15 a 17 de septiembre de 2010

Para **examen**

Índice

Abreviaturas y siglas	ii
Resumen	iii
Primera parte – Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados	1
I. Programa de trabajo del FIDA para 2011	1
II. Presupuestos administrativo, de la Novena Reposición y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados	3
A. Evolución de la política de asignación, los niveles presupuestarios y los resultados	3
B. Estimación de las asignaciones del presupuesto administrativo para 2011	4
C. Objetivos operacionales para 2011	6
D. Estimación de las asignaciones agregadas del presupuesto administrativo para 2011	9
E. Relación del programa de trabajo y el presupuesto administrativo propuestos con las proyecciones para el período 2010-2012	12
F. Fondos suplementarios y honorarios de administración correspondientes	13
G. Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA	13
H. Presupuesto de gastos de capital para 2011	14
Segunda parte – Descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013	15
I. Introducción	15
II. Un entorno en rápida transformación	15
III. Cadena de resultados de la IOE	19
IV. Aspectos destacados del programa de trabajo para 2010	21
V. Programa de trabajo basado en los resultados para 2011 y plan indicativo para 2012-2013	25
VI. Cuestiones relativas a los recursos en 2011	31
A. Aumento de la eficiencia	31
B. Propuesta de presupuesto para 2011	33
Anexos	
I. Costos de personal	36
II. Logros de la IOE en 2010	38
III. Propuesta de actividades de la IOE para 2011 y plan indicativo para 2012-2013	43
IV. Evaluaciones previstas en el programa de trabajo para 2011-2012 que se propone suprimir o posponer	47
V. Dotación de personal de la IOE para 2011	48
VI. Propuesta de presupuesto de la IOE para 2011	49
VII. Recomendaciones del examen inter pares y los órganos rectores del FIDA sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE	52

Abreviaturas y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAoD	Banco Asiático de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DMR	resultado de la gestión de la división
ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
ENRAP	Red de Conocimientos para el Desarrollo Rural en la Región de Asia y el Pacífico
EPP	evaluación del programa en el país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
IFP	informe final del proyecto
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
IPDET	Programa internacional de formación en evaluación del desarrollo
NONIE	Red de redes sobre la evaluación del impacto
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PEJC	puesto equivalente al de jornada completa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
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
SHIPDET	Programa internacional de capacitación en materia de evaluación del desarrollo de Shanghai
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Resumen

1. En la Octava Reposición de los Recursos se instó al FIDA a que aumentara un 50% su programa operacional y que, al mismo tiempo, siguiera aplicando un presupuesto basado en los resultados. En el contexto del marco de medición de los resultados y el plan a medio plazo de la organización, el FIDA prevé intensificar rápidamente la repuesta a la crisis financiera y la provocada por los precios de los alimentos, que han invertido la tendencia positiva que estaba experimentando la reducción de la pobreza rural y la inseguridad alimentaria. En 2011, el Fondo propone apoyar el desarrollo de los pequeños productores con nuevos compromisos por valor de USD 2 500 millones, aproximadamente, lo que impulsará en gran medida el logro del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio antes de 2015. Estos compromisos indicativos constarán de USD 1 000 millones en concepto de préstamos y donaciones con cargo a los recursos del FIDA, unos USD 500 millones en concepto de cofinanciación administrada y supervisada directamente por el FIDA, y USD 1 000 millones en concepto de cofinanciación ordinaria mediante préstamos. En 2010 el FIDA está procurando superar el nivel indicativo fijado en USD 800 millones y alcanzar un monto de nuevos compromisos con cargo a sus recursos ordinarios de USD 890 millones, e intentará proceder de la misma manera en 2011 en relación con el nivel indicativo de USD 1 000 millones.
2. El presupuesto administrativo propuesto para 2011 se centra en el cumplimiento de este programa de trabajo de mayor envergadura y en lograr, con los recursos comprometidos, el mayor impacto de desarrollo posible. Los principales componentes del presupuesto administrativo del FIDA se refieren a gastos relacionados con la elaboración y ejecución de los programas en los países, y con la gestión, la reforma y la administración institucionales. Se propone aumentar un 10% en valores reales el componente de elaboración y ejecución de los programas en los países de modo que pueda afrontarse el incremento del 25% que experimentará el programa de trabajo y el aumento aún mayor del programa de trabajo indicativo general, en el que se combinan recursos tanto internos como externos al FIDA. En el caso del componente presupuestario destinado a la gestión, reforma y administración institucionales se ha tomado como base un crecimiento real nulo durante varios años pese al crecimiento del programa de trabajo que se financia a su cargo (el programa de trabajo propuesto para 2011 duplica el de 2007). El FIDA propone seguir aplicando un aumento real nulo.
3. El presupuesto administrativo propuesto para 2011 asciende, en total, a USD 143,5 millones al tipo de cambio utilizado para calcular el presupuesto de 2010. Del aumento real de USD 8,4 millones (6,4%), alrededor de USD 7,66 millones (91,2%) está destinado a la elaboración y ejecución de los programas en los países. En vista de que el programa de trabajo será de mayor envergadura y de que el presupuesto administrativo sufrirá un incremento mucho menor, se prevé que el índice de eficiencia del FIDA pase de un 16,5% a un 14,35% en 2011 (en comparación con el objetivo previsto en el marco de medición de los resultados, a saber, un 13,5% para 2012). Si se tiene en cuenta una medición más amplia de la eficiencia, que incluya los recursos externos administrados y supervisados directamente por el FIDA, así como los honorarios de gestión que se estima suponga la utilización de tales recursos, el índice de eficiencia sería de un 10%, aproximadamente. Es probable que, en diciembre de 2010, cuando se hayan incorporado en la propuesta de presupuesto administrativo las fluctuaciones cambiarias, el valor nominal de tal presupuesto se reduzca, lo que mejoraría aún más el índice de eficiencia.

4. El rápido crecimiento del programa de trabajo generará una importante demanda de ampliación de los servicios de apoyo. La dirección se ha comprometido a responder a tal demanda mediante una reorganización y el logro de una mayor eficiencia conforme a la actual presupuestación de base cero y la planificación estratégica de su fuerza de trabajo.

Primera parte – Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados

I. Programa de trabajo del FIDA para 2011

- De conformidad con lo deliberado en la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, los Estados Miembros proporcionaron los recursos y el mandato necesarios para que la organización pudiera desempeñar una función sustancial y dinámica en la aceleración de la inversión mundial en el desarrollo de los pequeños productores. En vista de la crisis financiera y la provocada por el precio de los alimentos —que han sumido a un número de personas aún mayor en la inseguridad alimentaria y el hambre y amenazan con frenar la asistencia oficial al desarrollo—, el FIDA está procurando adelantar la utilización de los recursos comprometidos en relación con la Octava Reposición, así como otros recursos adicionales, en el marco de nuevas asociaciones para reducir la pobreza rural. El FIDA está intentando aumentar sus compromisos en 2010, de los USD 800 millones estimados en diciembre de 2009 a USD 890 millones. Para 2011 se propone un programa de trabajo básico de USD 1 500 millones, que comprenderá USD 1 000 millones financiados con cargo a los recursos ordinarios del FIDA y otros USD 500 millones con cargo a compromisos administrados por el FIDA, pero financiados por otras fuentes (como el Programa Mundial de Seguridad Alimentaria y Agricultura, fondos españoles, la Comisión Europea, el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) para el Desarrollo Internacional y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial). No solo será este sin duda el programa de trabajo de mayor envergadura en la historia del FIDA, sino que duplicará con creces el tamaño del programa previsto para 2007 (véase el cuadro 1). Para mantener la tasa de cofinanciación que se ha alcanzado en las operaciones aprobadas en el primer período de sesiones celebrado por la Junta Ejecutiva durante el período de la Octava Reposición (abril de 2010) será necesario movilizar nuevos compromisos en pro del desarrollo de los pequeños productores por valor de USD 2 500 millones anuales. En este documento se presenta el programa de trabajo indicativo del FIDA para 2011. Al igual que en 2010, se procurará superar este nivel, y además acelerar el ritmo de utilización de los recursos reduciendo el tiempo que transcurre entre la aprobación de los proyectos y el primer desembolso, y fortaleciendo la gestión financiera a nivel de los proyectos.

Cuadro 1

Programa de trabajo indicativo y efectivo financiado mediante préstamos y donaciones (en millones de USD)

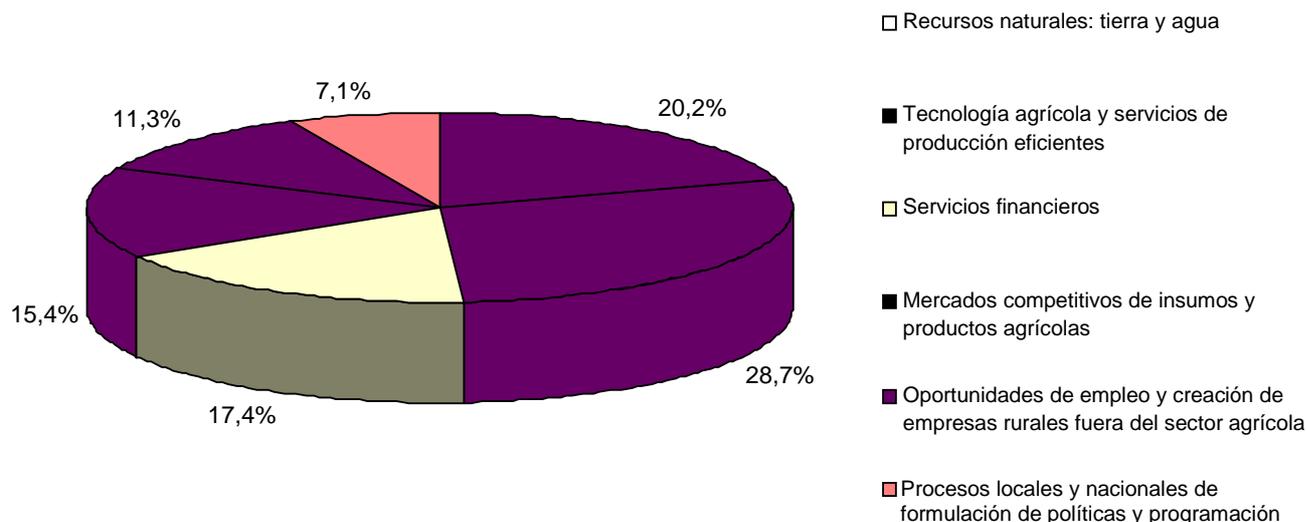
<i>Programa de trabajo indicativo</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Préstamos del FIDA y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda	544,5	607,8	668,5	748,0	935,0
Donaciones del FIDA	60,5	42,2	46,5	52,0	65,0
Total del programa de trabajo del FIDA	605,0	650,0	715,0	800,0^a	1 000,0
Otros fondos administrados por el FIDA (cifras estimadas) ^b	-	-	200,0	250,0	500,0
Total	605,0	650,0	915,0	1 050,0	1 500,0

^a El nivel previsto actualmente es de USD 890 millones.

^b Se refiere a los fondos puestos a disposición principalmente mediante los mecanismos de financiación establecidos tras la crisis de los precios de los alimentos de 2008.

2. El programa de trabajo se lleva a cabo mediante préstamos, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y donaciones ordinarias. Se están preparando para su aprobación entre 40 y 45 proyectos y programas y cinco préstamos suplementarios y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda; un 40% de ellos, como mínimo, se refieren a África subsahariana. A fin de cumplir el objetivo de aumentar el tamaño medio de los préstamos, 12 de los nuevos proyectos y programas superan los USD 30 millones (entre los que se cuentan los relativos a Bangladesh, Etiopía, Nepal, el Níger, Rwanda y el Senegal) y solo nueve están por debajo de los USD 10,0 millones (entre ellos los referidos a Kiribati, Timor-Leste y Tonga). Se prevé que la distribución del valor de los programas financiados mediante préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda en función de las orientaciones establecidas en el Marco Estratégico sea la que se indica en el gráfico a continuación: tecnología agrícola y servicios de producción eficientes (28,7%); recursos naturales —tierra y agua— (20,2%); servicios financieros (17,4%); mercados competitivos de insumos y productos agrícolas (15,4%); oportunidades de empleo y creación de empresas rurales fuera del sector agrícola (11,3%), y procesos locales y nacionales de formulación de políticas y programación (7,1%).

Distribución prevista de los préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda en 2011, por objetivo estratégico del FIDA (al 25 de junio de 2010)



3. El número estimado de donaciones por países y a nivel mundial y regional en 2011 se eleva a 84, y representa un valor total para el FIDA de USD 65 millones en concepto de donaciones. Las prioridades principales del programa ordinario de donaciones son las siguientes: actividades innovadoras, tecnología y enfoques en favor del grupo-objetivo del FIDA; sensibilización, promoción y diálogo sobre políticas en relación con cuestiones de importancia para la población rural pobre; fortalecimiento de la capacidad de las instituciones asociadas a fin de que puedan prestar una variedad de servicios en apoyo de la población rural pobre, y gestión de los conocimientos y difusión de información sobre temas relacionados con la reducción de la pobreza rural.

II. Presupuestos administrativo, de la Novena Reposición y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados

A. Evolución de la política de asignación, los niveles presupuestarios y los resultados

4. En varios presupuestos administrativos del FIDA sucesivos ha quedado constancia de la prioridad absoluta que se otorga al logro de un impacto de desarrollo por medio de un programa de trabajo y una cartera de proyectos ampliados. Los recursos por lo que respecta al personal, los consultores y otros gastos destinados a financiar directamente la elaboración y ejecución de proyectos (grupo 1 de la matriz de resultados y procesos, que concierne principalmente al Departamento de Administración de Programas) aumentaron anualmente en valores reales, si bien de manera más lenta que los del programa de trabajo. En todas las otras esferas, incluidas las actividades generales que hacen posible los logros del grupo 1, las cifras totales presupuestadas para sufragar los gastos de personal y la cuantía real de los costos no relacionados con el personal se han mantenido en una base de crecimiento real cero o nulo. Se han logrado mejoras significativas en los costos reales, que se reflejan en la tasa de productos en la esfera de la administración y el apoyo institucional. En el Departamento de Finanzas y Administración, por ejemplo, con una dotación de personal fija se pudo lograr un gran aumento del programa de trabajo y las operaciones financieras, administrativas y de gestión de recursos humanos conexas.
5. En 2009, el total aprobado del presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) ascendía a USD 115,3 millones. El presupuesto administrativo para 2010 recientemente consolidado se aprobó con un aumento real del 4,4%, lo que refleja el programa de trabajo de mayor envergadura acordado para el período de la Octava Reposición, que comienza en 2010. El aumento real se destinó en su totalidad, una vez más, a fortalecer la elaboración y ejecución de los programas en los países. Así pues, el aumento real de los gastos correspondientes al grupo 1 fue del 7,5% —frente al aumento del 11,9% previsto en ese momento en el programa de trabajo indicativo—.
6. Se autorizó otro aumento nominal del 3,2% para contrarrestar la inflación y el incremento estimado de los costos unitarios de personal. El valor nominal total del presupuesto administrativo para 2010, teniendo en cuenta el aumento real, el ajuste por inflación y unos precios de personal más elevados, así como un ajuste por el tipo de cambio promedio previsto, fue de USD 131,99 millones (véase el cuadro 3).
7. Los aumentos reales del presupuesto asignado a la elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1) han permitido atender a la rápida y constante ampliación en materia de nuevos compromisos de préstamos y donaciones: los nuevos compromisos demostraron un sólido incremento en 2009 y, en su período de sesiones de abril de 2010, la Junta Ejecutiva aprobó un número de compromisos casi un 50% superior al del año anterior. La prestación de apoyo para la ejecución de la cartera de proyectos y donaciones existente (incluida la supervisión de los préstamos y donaciones) es asimismo un elemento fundamental de las actividades en relación con el grupo 1. Tanto la cantidad como el valor de los proyectos de la cartera han aumentado, y seguirán haciéndolo con más rapidez en el futuro debido al mayor número de compromisos asumidos en 2009 y el nivel aún más elevado previsto para 2010-2012.
8. El crecimiento cuantitativo del programa de trabajo y la cartera de proyectos ha sido notable. También se ha avanzado mucho en materia de calidad: en cuanto al impacto en el desarrollo del que se ha dado cuenta en varios informes sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) e informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), así como en la labor realizada por el FIDA para lograr tal impacto (es decir, los resultados de gestión del FIDA). Ya se han superado algunos de los objetivos fijados en el marco de medición de los resultados para 2012 —la calidad de los

programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) en las etapas iniciales y la eficacia de los proyectos en esferas temáticas en tales etapas— y se está avanzando claramente hacia el logro de otros objetivos en la fecha prevista. El FIDA ha centrado su labor no solo en alcanzar los objetivos establecidos en el marco de medición de los resultados, sino en superarlos, en aumentar el porcentaje de actividades clasificadas en un nivel superior y en acrecentar la plataforma de excelencia necesaria para ampliar las actividades: un factor central de la estrategia de difusión e impacto del FIDA en su conjunto. En todas las categorías se está produciendo un aumento del porcentaje de proyectos con una puntuación de 5, como mínimo.

B. Estimación de las asignaciones del presupuesto administrativo para 2011

Aumento de la eficiencia

9. El FIDA ha obtenido resultados satisfactorios en las principales esferas de impacto del marco de medición de los resultados y tiene la intención de obtener también resultados satisfactorios en la dimensión del uso óptimo de los recursos y en el control de los costos. En el marco de la presupuestación de base cero aplicada por primera vez por el FIDA, todos los directores se han comprometido a buscar formas de mejorar el uso de los recursos y disminuir los costos, reasignando ahorros para atender a nuevas necesidades en apoyo de un programa de trabajo de mayor envergadura y un impacto en el desarrollo más importante. Los primeros resultados se están consiguiendo en esferas en donde las decisiones pueden tener efectos inmediatos sin que sean necesarios ni un proceso complejo ni la introducción de cambios en materia de personal, por ejemplo, en las prestaciones del personal y la gestión de los viajes, esferas en donde para 2011 se prevé ahorrar entre USD 1,5 millones y USD 2,1 millones. Además, posiblemente se puedan realizar otros ahorros importantes en el marco del programa piloto de un año completo de funcionamiento de la dependencia común de adquisiciones y contrataciones, que atenderá al FIDA y a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Gracias a la combinación de la presupuestación de base cero y la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo que se está produciendo en el marco del plan a medio plazo se lograrán efectuar ahorros estructurales tanto de los costos de personal como de los costos no relacionados con el personal mediante la racionalización, la automatización y la agilización de los procesos de gestión y las transacciones. Se trata de una labor compleja, que el FIDA ha emprendido por primera vez en 2010. Una vez que se presente la propuesta de presupuesto administrativo del FIDA a la Junta Ejecutiva, en su período de sesiones de diciembre de 2010, se contará con un panorama más claro de los resultados.

Plan a medio plazo y presupuestación basada en los resultados

10. En el plan a medio plazo del FIDA, presentado a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2010, se presenta el marco general de los resultados del FIDA a medio plazo. El programa de trabajo y los presupuestos administrativo y de gastos de capital para 2011 representan un tramo anualizado de la ejecución de dicho plan, en el contexto de lo que será un programa eslabonado de presupuestación de base cero y planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Así pues, los objetivos de desarrollo y operacionales del Fondo para 2011 son los siguientes:
 - a) cumplir un programa de trabajo de nuevos préstamos y donaciones que será el de mayor envergadura hasta la fecha (por un valor de USD 1 500 millones, de los que USD 1 000 millones corresponden a préstamos y donaciones del FIDA) mediante proyectos mejor diseñados (conforme a los indicadores de nivel 4 del marco de medición de los resultados) y movilizándolo otros USD 1 000 millones en concepto de cofinanciación ordinaria, y
 - b) mantener y mejorar la calidad de la ejecución (conforme a los indicadores de nivel 4 del marco de medición de los resultados sobre la puesta en marcha y la ejecución) de la cartera cada vez más amplia de proyectos en curso a fin de lograr un mayor impacto (conforme a los indicadores de nivel 2).

11. Los objetivos de gestión interna institucional del FIDA para 2011 son lograr la consecución de los objetivos operacionales por medio de una movilización de recursos y una gestión de los activos fructíferas, que permitan cumplir lo dispuesto en el programa de trabajo; una gestión de los recursos humanos que respalde las principales funciones de desarrollo y administración en la Sede y en las oficinas en los países; un sistema de gestión de los resultados y los riesgos que proporcione una orientación, unos resultados y una coherencia generales, y una plataforma de tecnología de la información que facilite datos en tiempo real, procesos automatizados y las comunicaciones necesarias para llevar a cabo lo que antecede (conforme a los indicadores de nivel 5).

Cuadro 2

Análisis de los aumentos del presupuesto administrativo para 2011 en valores nominales y reales
(en millones de USD)

	<i>Grupos de resultados</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>Aumento nominal</i>	<i>Aumento real^a</i>	<i>Porcentaje de aumento nominal</i>	<i>Porcentaje de aumento real</i>
1	Elaboración y ejecución de los programas en los países	76,68	86,14	9,46	7,66	12,3%	10%
2	Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	9,74	10,49	0,75	0,49	7,7%	5%
3	Gestión, reforma y administración institucionales	32,94	33,69	0,75	0	2,3%	0%
4	Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	10,81	11,08	0,27	0	2,5%	0%
	Centro de costos institucionales	1,82	2,10	0,28	0,25	15,4%	13,7%
	Total	131,99	143,50	11,51	8,40	8,7%	6,4%

^a Aumento real según los precios y el tipo de cambio de 2010.

12. El FIDA lleva aplicando desde 2006 un sistema interno integrado de gestión basada en los resultados y seguimiento del desempeño, uno de cuyos productos es el RIDE anual. Desde 2010, y de conformidad con las recomendaciones de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, el presupuesto administrativo se ha estructurado en torno a un sistema de presupuestación basada en los resultados por el que los recursos presupuestarios del FIDA se alinean con sus resultados de desarrollo y las principales esferas de actividad. Estas principales esferas de actividad son las siguientes: elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1); diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica (grupo 2); gestión, reforma y administración institucionales (grupo 3), y apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros (grupo 4). En el cuadro 3 se indica cómo influyen porcentualmente estos grupos de actividades en el presupuesto administrativo.
13. A continuación se presentan las propuestas para el presupuesto administrativo del FIDA por grupo, según su influencia porcentual en el presupuesto total:
- a) A fin de cumplir con un programa de trabajo que se prevé sea un 25% superior en relación con el programa de trabajo indicativo para 2010 (y el aumento mucho mayor del programa de trabajo gracias a asociaciones que permitirán poner efectivamente en manos del FIDA la gestión de fondos externos), se propone aumentar un 10% en valores reales la asignación destinada en el presupuesto administrativo a la elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1 de la matriz de resultados y procesos del FIDA), es decir, un aumento nominal de USD 9,46 millones. Las actividades del grupo 1 apuntarán tanto como las de los otros grupos al logro de una mejor asignación de recursos y una mayor eficiencia, pero debido a la cuantía de los nuevos compromisos y a la gestión fiduciaria que exigirá una cartera de proyectos cada vez mayor, es posible que un aumento real

menor plantee riesgos sustantivos respecto de la calidad de las operaciones, lo que disminuiría los beneficios que se espera lograr con el marco de medición de los resultados (y que ya se están logrando).

- b) La asignación para la gestión, reforma y administración institucionales (grupo 3) se congelará en valores reales. El aumento de las necesidades generado por el mayor volumen de actividades, necesario a su vez para hacer frente a la rápida expansión del programa de trabajo y la cartera de proyectos, se compensará gracias al ahorro de costos y la reasignación de recursos.
 - c) La asignación del presupuesto administrativo para apoyar las actividades de gobernanza de los miembros (grupo 4) se congelará en valores reales, pese a que en 2011 se prevé un volumen de trabajo mucho mayor.
 - d) En vista de que cada vez se requiere movilizar más recursos para cumplir los ambiciosos objetivos de cofinanciación del FIDA y sufragar el costo que supone la modificación de los perfiles de competencias de la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo que acaba de constituirse, la asignación presupuestaria para el diálogo sobre políticas de alto nivel, la movilización de recursos y la comunicación estratégica (grupo 2) se aumentará USD 0,75 millones (un 5% de aumento real).
14. En el rubro "centro de costos institucionales", el FIDA agrupa dos gastos sobre los que tiene poco control directo e inmediato: la depreciación y su contribución al Plan de seguro médico después de la separación del servicio. El aumento nominal necesario para cumplir esas obligaciones es de USD 0,28 millones.
15. En el cuadro 2 se presenta un resumen de la propuesta de presupuesto administrativo por grupo y en relación con el centro de costos institucionales, antes y después de los aumentos de costos (véanse los párrafos 28 y 29). El presupuesto administrativo total propuesto para 2011 asciende a USD 143,5 millones, lo que representa un aumento real del 6,4%.

Cuadro 3

Análisis porcentual del presupuesto administrativo por grupo de resultados, 2010 y 2011

(en millones de USD)

<i>Grupos de resultados</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>Porcentaje del presupuesto 2010</i>	<i>Porcentaje del presupuesto 2011</i>
1 Elaboración y ejecución de los programas en los países	76,68	86,14	58,1%	60,0%
2 Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	9,74	10,49	7,4%	7,3%
3 Gestión, reforma y administración institucionales	32,94	33,69	25,0%	23,5%
4 Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	10,81	11,08	8,2%	7,7%
Centro de costos institucionales	1,82	2,10	1,3%	1,5%
Total	131,99	143,50	100%	100%

C. Objetivos operacionales para 2011**Elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1)**

16. Los principales objetivos de la elaboración y ejecución de los programas en los países son diseñar los proyectos y las donaciones que constituyen el programa de trabajo y apoyar la ejecución del importante número de proyectos ya aprobados por el FIDA, y que va en aumento. La elaboración y aprobación de proyectos es tan solo la primera fase de la labor del FIDA al respecto, que consiste en poner en marcha, para cada proyecto, una asociación de supervisión continua, apoyo a la ejecución, desembolsos y adquisiciones y contrataciones que puedan durar un decenio.

17. Se prevé que las actividades relacionadas con el programa de trabajo experimenten un aumento significativo. Como se señala en el párrafo 2, se está haciendo todo lo posible por incrementar el tamaño de los proyectos del FIDA. No obstante, en vista del ingente aumento del programa de trabajo propuesto se prevé que el número de proyectos nuevos (es decir, que no sean préstamos complementarios o donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda) aumente en 2011 a un total de 45 (un aumento del 15%) frente a los 39 planificados actualmente para 2010.
18. Desde que en 2006 la Junta Ejecutiva aprobara la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución (EB 2006/89/R.4/Rev.1), la dirección del FIDA ha actuado con rapidez para que los proyectos dejaran de estar supervisados por las instituciones cooperantes y pasaran a la modalidad de supervisión directa por el FIDA. El 1 de junio de 2010, estaban ejecutándose o por ejecutarse 261 proyectos financiados total o parcialmente por el FIDA (frente a 252 en 2009). De los proyectos efectivamente en ejecución (232), se estaban supervisando directamente 211, cifra superior a los 186 proyectos en esa modalidad a fines de 2009. Al 1 de junio de 2010, el valor total de la financiación del FIDA destinada a proyectos en ejecución o por ejecutarse había aumentado a USD 4 600 millones. Se prevé un rápido aumento de la labor de supervisión según el creciente número efectivo de proyectos aprobados en 2009, y que está previsto aprobar en 2010, vayan pasando de la aprobación a la ejecución. Además, se prevé intensificar el apoyo prestado a los proyectos en curso que estén experimentando dificultades durante la ejecución, y colaborar con los asociados en los países para acelerar la puesta en marcha de los proyectos, asegurando así que el mayor número de compromisos en concepto de préstamos y donaciones se vea correspondido por una prestación de asistencia equivalente y oportuna a nivel de los proyectos.
19. Las oficinas del FIDA en los países son un componente decisivo en el apoyo a la ejecución de los proyectos. En 2010, el FIDA adoptó una estrategia de consolidación por la que, entre otras cosas, se incorporaron a su plantilla personas contratadas bajo diversas modalidades. Se propuso la creación de tan solo tres nuevas oficinas y, al 30 de junio de 2010, se habían establecido 28 de las 30 oficinas en los países aprobadas. El FIDA propone crear otras cinco oficinas en 2011, propuesta que se concretará conforme a la estrategia que se examine con la Junta Ejecutiva.
20. Como se indica en el párrafo 13, las actividades necesarias para hacer frente al aumento del programa de trabajo general y el programa de trabajo del FIDA para 2011, así como a los costos más elevados de apoyo a la ejecución de la cartera, se financiarán por medio de un aumento real del 10% de la asignación al grupo 1.

Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica (grupo 2)

21. Al FIDA se le presenta la importante oportunidad de lograr un mayor impacto en el desarrollo mundial de los pequeños productores mediante un análisis de políticas, una labor de promoción, unas actividades de comunicación más sólidas y nuevas formas de movilización de recursos. Por otro lado, el FIDA tiene la responsabilidad primordial de velar por que su programa operacional directo permita proporcionar el nivel de asistencia necesario mediante proyectos de gran calidad cuya ejecución se vea debidamente respaldada, fundamentalmente, prestando especial atención a que los recursos recibidos de sus miembros se utilicen de manera adecuada y eficaz. En vista de que el FIDA otorga prioridad absoluta a satisfacer las necesidades operacionales inmediatas, aprovechará esta oportunidad sobre todo orientando y reorganizando los recursos al nivel real asignado en 2010, según se empezó a hacer en el marco de la reconfiguración institucional que entró en vigor en enero de 2010. Tal labor comprende la creación de la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (que supuso la consiguiente reasignación de algunos recursos administrados por el anterior Departamento de Asuntos Externos) y el establecimiento de una nueva estructura de rendición de cuentas tanto para la División de Comunicaciones como para la Dependencia de Movilización de Recursos y Asociaciones. Para que la elaboración de políticas de desarrollo de los pequeños productores se base más en los hechos, se concederá una asignación adicional de poca

cuantía a la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo con miras a mejorar la capacidad de análisis estadístico, y el FIDA invertirá otra suma limitada en la mejora de su capacidad de movilización de recursos destinados a la cofinanciación. Ello supondrá un aumento real de USD 0,49 millones.

Gestión, reforma y administración institucionales (grupo 3)

22. La parte administrativa del presupuesto administrativo es mucho menor que la parte operacional, y no ha aumentado en valores reales, si bien el programa de préstamos y la cartera de proyectos que tal parte financia ha aumentado con mucha rapidez. A las dificultades que ya plantea en general la provisión de servicios de gran calidad en el momento oportuno en respuesta a una demanda mucho más grande en materia de contratación de personal y consultores, gestión de pagos, organización de viajes y documentos, suministro de espacio de oficinas y para reuniones, y prestación diaria de servicios de computación y comunicaciones para respaldar las actividades operacionales, se suma además el hecho de que el FIDA debe pasar a integrar la presencia en los países, antes algo experimental y para casos particulares, como un aspecto estructurado y permanente de su organización.
23. Como se indica en el documento titulado "Cambio y reforma: aplicación" (EB 2010/99/R.31/Rev.1), las esferas prioritarias son las siguientes:
- a) **Gestión de los recursos humanos.** Las actividades en esta esfera serán las siguientes: i) atender a las necesidades en materia de movilización y gestión de personal generadas por el mayor número de actividades que supone el programa de trabajo y la integración de la fuerza de trabajo de las oficinas en los países en la plantilla; ii) cumplir el programa institucional de gestión de los recursos humanos mediante un enfoque estratégico de la planificación y gestión de la fuerza de trabajo (lo que abarcará la reforma del sistema de contratación a fin de imprimir más flexibilidad a las necesidades en materia de operaciones y resultados); iii) incrementar el impacto efectivo del sistema de evaluación de la actuación profesional del FIDA en la productividad del personal; iv) promover estructuras más claras de perfeccionamiento del personal y perspectivas de carrera en esferas institucionales clave por lo que respecta a la agregación de valor; v) administrar la rotación interna del personal; vi) lograr un equilibrio estratégico entre los distintos regímenes de contratación manejados por el FIDA, y vii) racionalizar y automatizar los flujos de trabajo en el ámbito de la gestión de los recursos humanos de modo que el personal actualmente encargado de esas tareas pueda reorientar su labor.
 - b) **Gestión de los recursos financieros.** La inestabilidad cada vez mayor que experimentan los mercados financieros exige una gestión y un seguimiento dinámicos e intensos de los activos financieros del FIDA. Se ha previsto revisar la política de inversiones y la de liquidez a fin de que en ellas se tengan en cuenta los cambios en las condiciones de los mercados y los aumentos que se prevé sufran los desembolsos. La movilización de recursos para promover la cofinanciación hará necesario aplicar nuevos sistemas de gestión para que los activos y los ingresos se correspondan con las obligaciones. Paralelamente, la evolución tanto de los instrumentos financieros ofrecidos por otras instituciones de desarrollo como de los mercados exigirá un nuevo examen de la idoneidad de los instrumentos empleados por el FIDA para prestar asistencia, especialmente en los países de ingresos medios.
 - c) **Tecnología de la información y las comunicaciones.** La capacidad permanente del FIDA de mejorar la calidad y el volumen de sus resultados de desarrollo ampliando y perfeccionando el programa de trabajo y la cartera dependerá de su capacidad para racionalizar y automatizar las transacciones y demostrar una mejor gestión de los conocimientos, por ejemplo, mediante la aplicación de un nuevo sistema de préstamos y donaciones y el refuerzo de la continuidad de las operaciones. Gran parte del costo del equipo y los programas informáticos será financiado por medio del presupuesto de gastos de capital del FIDA. Pero el Fondo

también debe reforzar su capacidad para desarrollar la tecnología de la información desde una perspectiva de resultados y procesos operativos institucionales, y para mantener eficazmente los nuevos sistemas que está, y seguirá, desarrollando, abordando la contratación externa desde un punto de vista estratégico y utilizando en mayor medida soluciones operativas listas para su uso.

- d) **Gestión de riesgos y supervisión.** Los cambios que se han producido últimamente a nivel mundial han destacado la necesidad de que las principales organizaciones creen y mantengan unos procedimientos de gestión del riesgo adecuados. El FIDA aplica un conjunto de instrumentos de gestión del riesgo. Los cambios que han sufrido el entorno y las operaciones hacen necesario que se fortalezca tal conjunto de instrumentos. El FIDA debe poner en práctica un plan amplio y pormenorizado que asegure la continuidad de las operaciones (incluidos, entre otras cosas, la preservación de los datos operativos y financieros institucionales y los sistemas de gestión de datos, así como el acceso a estos) de forma tal que pueda seguir desempeñando sus funciones de apoyo al desarrollo principales frente a amenazas y riesgos concretos.

24. Como se indica en el párrafo 13, estas mejoras se financiarán mediante las eficiencias y ahorros internos que se logren gracias a la presupuestación de base cero y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, por lo que no se propone ningún aumento real en la asignación del presupuesto administrativo para este grupo de actividades.

Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros (grupo 4)

25. Las actividades del grupo 4 respaldan la gobernanza del FIDA mediante la promoción de relaciones eficaces entre el Fondo y los Estados Miembros en el marco de los órganos rectores. Estos gastos representan una parte sustancial del presupuesto administrativo, si bien en sentido estricto no son parte de la administración del FIDA. Existen numerosas necesidades en materia de documentación, traducción e interpretación, reuniones bien estructuradas y con buenos servicios, apoyo al protocolo y comunicaciones. En vista del calendario de consultas sobre la reposición de los recursos y de la responsabilidad de prestar servicios de secretaría al Comité de Evaluación, 2011 será un año en el que el número de actividades será particularmente elevado, a saber, un período de sesiones del Consejo de Gobernadores, tres períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, seis reuniones del Comité de Auditoría, cinco períodos de sesiones del Comité de Evaluación, tres reuniones sobre el sistema de asignación de recursos basado en los resultados, cinco períodos de sesiones sobre la reposición de los recursos, cinco reuniones del Comité de Examen de los Emolumentos y siete reuniones de los Coordinadores y Amigos.
26. Este mayor volumen de actividades se financiará mediante las eficiencias y ahorros internos que se logren gracias a la presupuestación de base cero y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. No se propone ningún aumento real en la asignación del presupuesto administrativo para este grupo de actividades.

D. Estimación de las asignaciones totales del presupuesto administrativo para 2011

27. El presupuesto administrativo total propuesto para 2011, utilizando el tipo de cambio con que se elaboró el presupuesto administrativo para 2010, asciende a USD 143,5 millones (véase el cuadro 4). De este total, USD 141,4 millones corresponden a las actividades incluidas en los grupos 1 a 4 y USD 2,1 millones a los gastos imputados al centro de costos institucionales.

Cuadro 4

Matriz de los resultados y procesos para la presupuestación basada en los resultados en el FIDA y de los presupuestos propuestos para 2011 (presupuesto administrativo y otros)

<i>Grupo</i>	<i>Efecto</i>	<i>Resultado de la gestión institucional (CMR)</i>	<i>Proceso</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2011</i>
<i>Operacional</i>				Millones de USD
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones) CMR 3 – Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos	Elaboración y ejecución de los programas en los países	86,14
2	Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	CMR 8 – Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural CMR 10 – Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural	Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	10,49
<i>Apoyo institucional</i>				
3	Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales	CMR 4 – Mejor gestión de los recursos financieros CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos CMR 6 – Mejor gestión de los resultados y los riesgos CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	Gestión, reforma y administración institucionales	33,69
4	Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	CMR 9 – Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros	Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	11,08
Presupuesto administrativo total propuesto para 2011 relativo a los grupos 1 a 4				141,40
Centro de costos institucionales				2,10
Presupuesto administrativo total propuesto para 2011				143,50
Otros presupuestos propuestos para 2011				
Presupuesto de gastos de capital para 2011				12,50
Presupuesto para la Novena Reposición				2,00

28. Como se indica en el cuadro 2, el aumento nominal de USD 11,51 millones es consecuencia de un aumento real de USD 8,4 millones, mientras que USD 3,11 millones son atribuibles al aumento de los precios (véase el cuadro 5, donde se presenta un desglose de los factores de "aumento real" y "aumento de los precios" utilizados para determinar los factores que inciden en el presupuesto nominal). El FIDA ajusta las proyecciones de los costos reales para generar valores nominales utilizando dos conjuntos de precios: los precios de personal y otros precios. Los cambios en los precios de personal están determinados por las variaciones en los elementos que conforman los costos estándar de personal, de los que el sueldo no es más que un componente (véase el anexo I). Como organización de las Naciones Unidas, y en virtud de la política expresa aprobada por la Junta Ejecutiva, el FIDA se adecúa a las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en materia de sueldos y prestaciones.

Además, en el presupuesto administrativo para 2010 el FIDA se adecuó explícitamente a la variación de los costos de personal aprobada en el presupuesto de la FAO, es decir, el 4% anual para el bienio en cuestión.

29. A pesar de que el FIDA sigue respaldando la metodología empleada para calcular los costos estándar de personal, los supuestos en que se basa el tipo bienal del 4% se han revisado porque se refieren específicamente a 2011. Al haber cambiado las previsiones acerca de los aumentos de sueldo, y teniendo en cuenta el efecto de los cambios en los derechos y prestaciones del personal anunciados en el FIDA en 2010, la estimación actual relativa al coeficiente de inflación del costo estándar de personal para 2011 se ha reducido al 2,8%. Se calcula que en 2011 los gastos no relacionados con el personal estarán sujetos a una tasa de inflación del 1,3%. El aumento medio anual agregado de los costos se calcula que será del 2,3%; la tasa varía en los distintos grupos de actividades según el peso relativo que tienen los costos de personal y los costos no relacionados con el personal en el perfil de gastos.

Cuadro 5

Factores que contribuyen al nivel nominal del presupuesto administrativo: factores vinculados al aumento de precios, tipos de cambio y variaciones reales

(en millones de USD)

	2010	Aumento real	Aumento de precios	2011
Presupuesto administrativo	131,99	8,40	3,11	143,50
Contribución al incremento	100%	6,4%	2,3%	108,7%

Índice de eficiencia

30. En el marco de medición de los resultados del FIDA, se fijó un índice de eficiencia del FIDA para 2012 del 13,5%, frente al 16,5% (previsto) en 2010. Suponiendo que el tipo de cambio fuera constante, el presupuesto administrativo propuesto para 2011 arrojaría un índice de eficiencia del 14,35% con arreglo a la definición restringida de la relación porcentual entre el presupuesto administrativo y el programa de trabajo del FIDA. Con arreglo a una definición más amplia de la relación porcentual entre el presupuesto administrativo y un programa de trabajo que combinaría el programa de trabajo del FIDA y los recursos externos que el Fondo comprometerá y administrará, el índice se situaría en el 10%, aproximadamente (véase el cuadro 6). Es probable que el ajuste de los precios nominales para tener en cuenta el tipo de cambio anual medio previsto para el dólar estadounidense haga que el índice de eficiencia baje aún más. Esto pone de relieve la importancia de los tipos de cambio en el cálculo de la eficiencia del FIDA, y explica las dificultades que ha encontrado el Fondo para aumentar la eficiencia nominal durante el prolongado período de depreciación por el que ha atravesado el dólar estadounidense (la moneda en que se expresa el presupuesto del FIDA) frente al euro (la moneda de los gastos de capital del FIDA).

Cuadro 6

Evolución de la relación porcentual entre el presupuesto administrativo y el nivel de compromisos previsto
(en millones de USD)

	<i>Efectivo en 2009</i>	<i>Estimado en 2010</i>	<i>Estimado en 2010</i>	<i>Previsto para 2011</i>
		<i>USD 1 = EUR 0,79</i>	<i>USD 1 = EUR 0,72</i>	<i>USD 1 = EUR 0,72</i>
Presupuesto administrativo nominal	111,48	124,04	131,99	143,50
Programa de trabajo nominal previsto del FIDA	716,20	800,00	800,00	1 000,00
Índice de eficiencia restringido	15,57%		16,50%	14,35%
Programa general de trabajo	916,20		1 050,00	1 500,00
Presupuesto administrativo nominal y honorarios de administración estimados	116,38		138,24	156,00
Índice de eficiencia amplio	12,70%		13,17%	10,40%

E. Relación entre el programa de trabajo y el presupuesto administrativo propuestos y las proyecciones para el período 2010-2012

31. En septiembre de 2009, la dirección del FIDA presentó a la Junta Ejecutiva las proyecciones de las medidas y las variables financieras más importantes en relación con el período de la Octava Reposición (véase el cuadro 7). En esas proyecciones, el presupuesto administrativo estimado para 2011 era de USD 139,03 millones al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,79. El presupuesto administrativo que se propone para 2011 al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,72 asciende a USD 143,5 millones. Si se reajusta el presupuesto administrativo propuesto para 2011 de acuerdo con el tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,79, el monto resultante propuesto es de USD 134,9 millones, inferior a la proyección efectuada en 2009 para 2011. El aumento real previsto del presupuesto administrativo era del 6,5%, frente al 6,4% que se propone actualmente en vista de un programa de trabajo mayor de lo previsto a causa del éxito conseguido en la movilización de nuevas asociaciones para financiar proyectos. El aumento real propuesto en el presupuesto destinado al grupo 1 es ligeramente superior (el 10%, frente al 9%) por la misma razón, mientras que el aumento real propuesto para el presupuesto agregado de los grupos 2, 3 y 4, en vista de los beneficios que se espera obtener de la puesta en práctica del presupuesto de base cero y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, es inferior (el 1%, en lugar del 2%).

Cuadro 7
Proyecciones indicativas a medio plazo relativas al programa de trabajo y el presupuesto administrativo, 2010-2012
 (en millones de USD)

	<i>Aprobado en 2009</i>	<i>Proyección original del programa a medio plazo para 2010</i>	<i>Aprobado en 2010</i>	<i>Proyección original del programa a medio plazo para 2011</i>	<i>Nivel propuesto para 2011</i>	<i>Proyección original del programa a medio plazo para 2012</i>
Programa de trabajo	715,00	800,00	800,00	1 000,00	1 000,00	1 200,00
Presupuesto administrativo total a USD 1 = EUR 0,72 ^a	n. a.	n. a.	131,99	n. a.	143,50	n. a.
Presupuesto administrativo total a USD 1 = EUR 0,79	115,31	125,15	124,04	139,03	134,90	153,63
Aumento real del presupuesto administrativo total	n. a.	4,0%	4,4%	6,5%	6,4%	6,0%
Aumento real del presupuesto para el grupo 1	n. a.	7%	7,5%	9%	10%	8%
Aumento real del presupuesto agregado para los grupos 2, 3 y 4	n. a.	0%	0%	2%	1%	2%

Nota: n. a.: no se aplica

^a En las proyecciones a medio plazo preparadas en septiembre de 2009 se empleó un tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,79, mientras que el presupuesto de 2010 se aprobó a un tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,72.

F. Fondos suplementarios y honorarios de administración correspondientes

32. En el contexto de la estrategia de movilización de asociaciones para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza, y con independencia de las asociaciones de financiación establecidas recientemente a las que se hace referencia en el párrafo 1 de la primera parte, el FIDA ejecuta y administra con terceras partes varias operaciones que son complementarias del programa de trabajo. Estas operaciones se financian con cargo a los fondos suplementarios o mecanismos parecidos. La participación en esas actividades de asociación comporta costos adicionales para el FIDA relacionados con el diseño, la ejecución, la supervisión y la administración. Esos costos se financian con cargo a los honorarios de administración previstos en los convenios relativos a los distintos fondos y no suponen presión alguna sobre el presupuesto administrativo. El gasto total estimado que se financiará con cargo a esos honorarios de administración en 2011 asciende a USD 6,93 millones, frente a los USD 5,55 millones de 2010.

G. Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA

33. La Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA se celebrará en 2011 y costará USD 2,0 millones, aproximadamente (véase el cuadro 8). El presupuesto elaborado por la dirección se basa en el supuesto de que se celebren cinco períodos de sesiones. Con la excepción del presidente externo y del período de sesiones que tendrá lugar en el extranjero, todos los costos recaerán bajo el control directo de la dirección, y son inferiores al presupuesto que se solicitó para la Octava Reposición.

Cuadro 8

Presupuesto estimado para los períodos de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA

(en miles de USD)

	<i>Octava Reposición a USD 1 = EUR 0,737</i>	<i>Novena Reposición a USD 1 = EUR 0,722</i>
Servicios relacionados con idiomas	600	508
Costos de personal	450	190
Servicios administrativos, atenciones sociales, etc.	550	310
Presidente externo	-	250
Período de sesiones en el extranjero	-	542
Imprevistos	200	200
Total	1 800	2 000

H. Presupuesto de gastos de capital para 2011

34. Al igual que en 2009, en el período de sesiones de diciembre de la Junta Ejecutiva el FIDA dará cuenta de los resultados de los proyectos financiados con cargo al presupuesto de gastos de capital. En esa misma ocasión se presentarán las propuestas de nuevos proyectos por financiar con cargo a ese presupuesto. Entre los elementos básicos del programa que se está elaborando destacan el diseño y la fase de puesta en práctica del nuevo sistema de préstamos y donaciones que, como se preveía, requerirá recursos considerables; la automatización de las actividades de administración de los recursos humanos que necesitan gran cantidad de trabajo manual, con el fin de acelerar los procesos y permitir al personal dedicar más tiempo a la gestión estratégica de los recursos humanos, la introducción de mejoras en la infraestructura de seguridad del FIDA y la ultimación de los sistemas de tecnología de la información relacionados con la continuidad de las operaciones. Según una estimación preliminar, el presupuesto de gastos de capital para 2011 ascenderá a USD 12,5 millones.

Segunda parte – Descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013

I. Introducción

35. Según lo solicitado por la Junta Ejecutiva, este es el tercer programa de trabajo trienal eslabonado que prepara la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE). Este documento consta de una descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2011, así como un plan indicativo para 2012-2013. La IOE ha aplicado por primera vez el enfoque de presupuestación de base cero y ha vinculado sus necesidades en materia de recursos al logro de resultados fundamentales,¹ al igual que se procedió en la preparación del presupuesto administrativo anual del FIDA para 2011.
36. Esta propuesta surge en un momento crucial de transformación de los retos que se plantean al desarrollo, reformas institucionales importantes en el FIDA y cambios internos en la IOE derivados del Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA.² Debido a este entorno interno y externo cambiante, la división ya no podrá "seguir adelante como siempre" y se verá obligada a tomar otras medidas. Para que las evaluaciones independientes sigan siendo oportunas, útiles y de gran calidad, y ofrezcan una relación costo-beneficio óptima es necesario que haya una reorientación estratégica y que se hagan modificaciones.
37. El documento está dividido en seis secciones. En la sección II se hace una exposición general de los principales cambios que ha sufrido tanto el contexto externo como el interno, y las consecuencias que ello ha tenido para la IOE. En la sección III se presenta la cadena de resultados de la IOE, que incluye los objetivos propuestos,³ los resultados de la gestión de la división y sus nexos con los resultados de la gestión institucional del FIDA.⁴ En la sección IV se resume la labor realizada en cumplimiento del programa de trabajo de evaluación correspondiente a 2010, en tanto que en la sección V se describen las actividades que contribuirán al logro de cada uno de los resultados de gestión y los objetivos de la IOE. En la sección VI se presenta la propuesta de presupuesto y recursos humanos necesarios para que la IOE lleve a cabo sus actividades de evaluación en 2011 y logre los resultados de gestión y los objetivos que se ha fijado.
38. Una vez que se hayan incorporado las observaciones que formule el Comité de Evaluación en su 63º período de sesiones de julio de 2010, y en función de las orientaciones y comentarios que proporcionen el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva durante sus períodos de sesiones de septiembre de 2010, la IOE preparará un programa de trabajo y presupuesto exhaustivos y basados en los resultados para 2011 y un plan indicativo para 2012-2013, que examinará con el Comité de Evaluación en su 64º período de sesiones en octubre. El mismo documento será examinado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. Antes de ello, en el mes de noviembre, y siguiendo prácticas pasadas, la propuesta de presupuesto será examinada por el Comité de Auditoría, junto con el presupuesto administrativo del FIDA para 2011.

II. Un entorno en rápida transformación

39. Para formular este programa de trabajo basado en los resultados se han examinado detenidamente los principales cambios que ha sufrido el contexto externo, la evolución de las directrices estratégicas dentro del FIDA, las repercusiones del examen *inter pares*

¹ El FIDA presentó su primer programa de trabajo anual y presupuesto administrativo basados en los resultados en 2010.

² El examen *inter pares* fue realizado por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo, y el informe final fue presentado a la Junta Ejecutiva en abril de 2010.

³ Es el primer año en que la IOE ha seguido el enfoque de gestión basada en los resultados determinando sus objetivos principales y los resultados y actividades necesarios para alcanzar tales resultados y objetivos.

⁴ El FIDA ha establecido 10 resultados de la gestión institucional a fin de garantizar la consecución de los objetivos estratégicos del Fondo. Tales resultados se aplican a toda la organización, en función de su pertinencia para los programas de trabajo de cada división. A raíz de la introducción del enfoque de gestión basada en los resultados en el FIDA, la IOE también ha definido los resultados de la gestión de la división, cuyo fin es garantizar el logro de los objetivos que se ha fijado la división.

y las orientaciones proporcionadas por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva el año pasado (las recomendaciones derivadas del examen *inter pares* y las formuladas por los órganos rectores del FIDA sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE figuran en el anexo VII). La IOE también ha llevado a cabo un análisis de las deficiencias (véase el párrafo 77) a fin de detectar las esferas que no se han evaluado recientemente o que, por ser nuevas, necesitan evaluarse. En los párrafos siguientes se tratan las principales cuestiones examinadas por la IOE al preparar su programa de trabajo para 2011-2013.

40. **Cambios en el entorno externo.** En la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005), de la que el FIDA es signatario, se promueven los principios de apropiación, armonización, alineación y resultados y mutua responsabilidad por parte de los países. Estos principios se reafirman en el Programa de Acción de Accra (2008). Como consecuencia de ello, la adopción de estrategias de asistencia conjunta a los países, programas de desarrollo conjuntos y evaluaciones conjuntas se vuelve cada vez más importante tanto para los países donantes como para los receptores.
41. Las evaluaciones conjuntas ofrecen la oportunidad de armonizar los enfoques de evaluación de los distintos organismos donantes o asociados y, por lo tanto, apoyan la aplicación de la Declaración de París y el Programa de Accra. Las evaluaciones conjuntas contribuyen asimismo a reducir los costos de transacción de los países asociados y ampliar la escala de una evaluación dada, además de ofrecer más posibilidades de aprendizaje. La IOE ha acumulado experiencia en la realización de evaluaciones conjuntas, ya que el año pasado finalizó una evaluación con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) de las políticas y operaciones relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África. Esa evaluación fue precursora en cuanto a su naturaleza, objetivos y cobertura conjuntos.⁵ Según la experiencia cabe destacar que, en comparación con las evaluaciones realizadas por una sola organización, es posible que las evaluaciones conjuntas requieran que el personal dedique más tiempo a la coordinación y la comunicación, además de exigir más recursos financieros y períodos de ejecución más prolongados. La IOE ha de tener en cuenta estos factores cuando estudie la posibilidad de incluir la realización de evaluaciones conjuntas en 2011 en el documento final del programa de trabajo y presupuesto de la IOE que se presentará al Comité de Evaluación en octubre de 2010.
42. El cambio climático tiene una importancia particular para el FIDA en vista de su impacto en la agricultura, la principal fuente de subsistencia de la mayoría de las personas que integran el grupo-objetivo del Fondo. Dada la creciente importancia que está cobrando el fenómeno del cambio climático, el FIDA está integrando cada vez más actividades de adaptación al cambio climático y mitigación de este en sus operaciones. La IOE se ocupa actualmente del tema del cambio climático en el marco de la evaluación del impacto de las operaciones financiadas por el FIDA en los recursos naturales y el medio ambiente, pero no lo trata como una esfera de impacto o criterio de evaluación independiente. Es importante, por lo tanto, que la IOE determine las repercusiones de las actividades del FIDA relacionadas con el cambio climático para la metodología y los enfoques de evaluación de la IOE.
43. Los Estados Miembros prestatarios del FIDA son cada vez más diversos (por ejemplo, países de ingresos medios-bajos, países de ingresos medios y países de ingresos medios-altos; Estados frágiles, entre ellos, países afectados por conflictos y catástrofes naturales; países muy endeudados). Dada la diversidad de contextos y prioridades que presentan estos Estados, será necesario que la IOE adapte sus métodos y enfoques de evaluación de modo que sus evaluaciones sigan siendo útiles e independientes. Por ejemplo, necesitará dedicar más atención a evaluar las actividades no crediticias del FIDA (gestión de los conocimientos, creación de asociaciones y diálogo sobre políticas) en los países de ingresos medios. Asimismo, las evaluaciones en países que estén

⁵ Por ejemplo, la evaluación conjunta se realizó con un único equipo de consultores; el presupuesto fue común y se publicó un informe de evaluación final conjunto.

sufriendo un conflicto harán necesario que la IOE recurra a consultores especializados concretamente en cuestiones inherentes a los conflictos. Para definir la metodología y las principales preguntas también será necesario contar con orientación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) por lo que respecta a la evaluación de las actividades de prevención de conflictos y consolidación de la paz.

44. **El FIDA está emprendiendo importantes iniciativas de reforma institucional interna.** Entre tales iniciativas se cuenta la inminente introducción de un nuevo marco estratégico institucional (2010-2014), la preparación de un plan a medio plazo para 2010-2012 (véase el párrafo 46), la reforma de los recursos humanos, la presupuestación de base cero, una presencia en los países más extensa, un mayor énfasis en la gestión de los conocimientos, y la ampliación de escala de la autoevaluación, así como una mayor dedicación a esa labor.
45. La dirección del FIDA está elaborando el nuevo marco estratégico (2011-2014), que se prevé someter a la aprobación de la Junta en diciembre de 2010. Una vez que se cuente con el proyecto de documento completo, la IOE analizará las consecuencias de los objetivos y principios de actuación del nuevo marco estratégico para la labor de la IOE, y dejará constancia de éstas en las versiones finales de su programa de trabajo y presupuesto para 2011, basados en los resultados, y en el plan indicativo para 2012-2013, que también se presentarán a la Junta en diciembre de 2010.
46. El plan a medio plazo —que abarca el período de la Octava Reposición de los Recursos de 2010 a 2012— es el primero que realiza el FIDA de esta índole, y en él se ofrece una perspectiva a mediano plazo del programa de trabajo (a saber, los préstamos y donaciones) que el Fondo prevé llevar a cabo durante ese período. Resulta también útil para alinear los recursos disponibles del FIDA (humanos y financieros) con miras a llevar a la práctica el programa de trabajo previsto. En 2009, la IOE incorporó la práctica de preparar un programa de trabajo trienal eslabonado similar al modelo de plan a medio plazo.
47. Al igual que en las otras divisiones del FIDA, la propuesta de presupuesto de la IOE para el próximo año se ha hecho conforme a una presupuestación de base cero. De esa manera se garantiza que el presupuesto prevea específicamente tanto una fuerza de trabajo de la cantidad y la calidad adecuadas como las asignaciones financieras necesarias para ejecutar el programa de trabajo previsto de forma eficaz y oportuna.
48. El presupuesto administrativo del Fondo está destinado a obtener los 10 resultados de la gestión institucional (CMR), y en él se indica la cantidad de recursos administrativos empleados para la obtención de cada uno de estos resultados. Al preparar su programa de trabajo y presupuesto para 2011, la IOE ha seguido un enfoque similar: definió ocho resultados de la gestión de la división (DMR) y señaló cómo se asignará el presupuesto global de la división a la consecución de cada DMR (véase el cuadro 4 del anexo VI).
49. Desde 2006 se ha ido fortaleciendo el sistema de autoevaluación del FIDA, si bien aún cabe introducirle mejoras: los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) de los proyectos siguen siendo en su mayor parte poco eficaces, y la calidad de los informes finales de proyecto (IFP) preparados por los gobiernos sigue sin ser satisfactoria en todos los casos. Pese a ello, en relación con el momento en que se aprobó la política de evaluación en 2003, las mejoras que se han introducido en la capacidad de autoevaluación del FIDA han afectado a la manera de funcionar de la IOE. Concretamente, se espera que el sistema de autoevaluación mejorado incida en la cantidad de datos primarios que necesita reunir la IOE para la labor de evaluación independiente. Al mejorar la capacidad de autoevaluación, será cada vez más posible que la IOE base sistemáticamente su análisis de los resultados de la cartera del FIDA en los datos contenidos en los informes de supervisión, revisiones a mitad de período, los IFP y otros informes de autoevaluación. Es importante, por lo tanto, que la IOE siga manteniendo una estrecha colaboración con la dirección en la elaboración del sistema de autoevaluación del FIDA, por ejemplo, llevando a cabo evaluaciones de componentes

tales como los procesos de mejora de la calidad y de garantía de la calidad y la supervisión y el apoyo a la ejecución, y formulando observaciones acerca del informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.

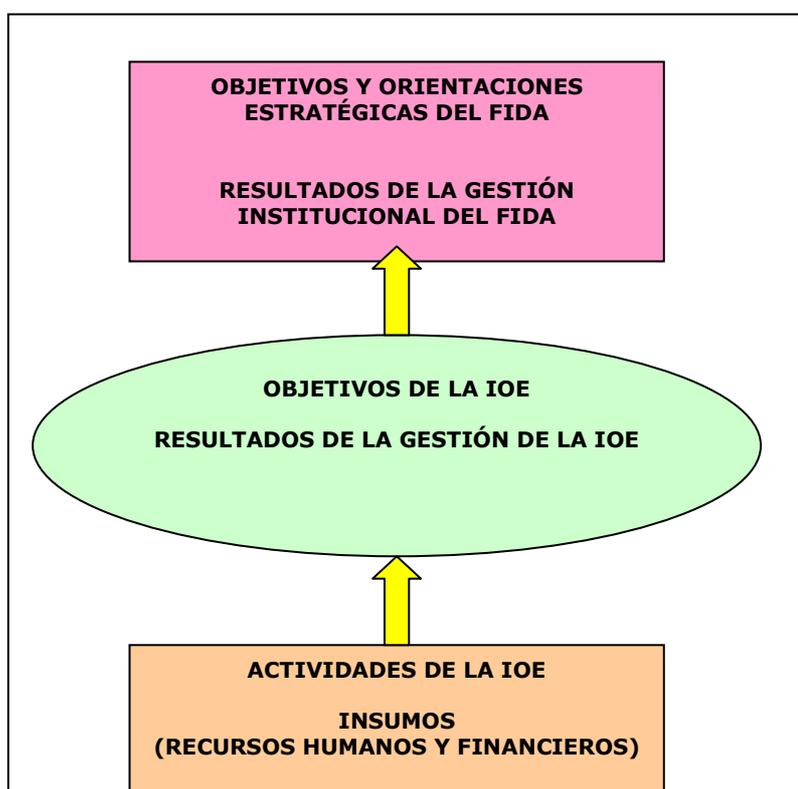
50. Durante la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA en 2011 probablemente se prestará atención a una serie de asuntos de importancia fundamental, como la medición de resultados, la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, la presencia en los países, la ampliación de escala, el género, la participación del sector privado y la eficiencia. La IOE debe tener estos elementos en cuenta cuando elabore su programa de trabajo, ya que es posible que tenga que aportar su contribución al debate sobre estos y otros temas durante la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos.
51. **Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación del FIDA y de la función de evaluación en el FIDA y repercusiones para la IOE.** En el examen *inter pares* se formuló una serie de recomendaciones con importantes repercusiones para la IOE, el Comité de Evaluación y la dirección del FIDA.
52. Las recomendaciones que afectan a la labor de evaluación futura de la IOE son las siguientes:
 - i) Modificar la gama de productos de la IOE para asignar proporcionalmente más recursos a las evaluaciones de alto nivel, a saber, las evaluaciones a nivel institucional —como la que está llevando a cabo la IOE sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer— y las evaluaciones de los programas en los países (EPP). En el examen *inter pares* se recomendó asimismo que en las futuras evaluaciones a nivel institucional se abarcaran determinados aspectos de la gestión institucional de las operaciones y el apoyo institucional, como la administración de los préstamos y la adquisición de bienes y contratación de servicios, la mejora de la calidad y la garantía de la calidad, y los recursos humanos.
 - ii) Realizar una validación de los IFP. Contrariamente a lo que sucede en otros bancos de desarrollo multilaterales, en donde la dirección es quien prepara estos informes, en el caso del FIDA, son los gobiernos prestatarios quienes se ocupan de preparar dichos informes en un plazo de seis meses después de que se haya terminado un proyecto. Una vez que los gobiernos han presentado los informes correspondientes, el personal de la oficina del Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD) del FIDA los examina y asigna puntuaciones a los distintos criterios de evaluación incluidos en el informe. La validación de los IFP por parte de la IOE supondría revisar las puntuaciones asignadas por el PMD y la calidad general de los informes preparados por los gobiernos prestatarios.
 - iii) Llevar a cabo evaluaciones de los resultados de los proyectos a título selectivo. En los bancos de desarrollo multilaterales en los que los IFP se validan, se realizan evaluaciones de los resultados de los proyectos en una muestra de proyectos que han sido objeto de validación. Estas evaluaciones suelen completarse en un plazo de tres meses, incluida la visita sobre el terreno, y requieren menos inversión que las evaluaciones de proyectos de índole más integral que realiza actualmente la IOE.
 - iv) Mejorar la gestión de los conocimientos para fortalecer el circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación. Esto resulta esencial para que las enseñanzas extraídas de la evaluación contribuyan a la formulación y aplicación de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA y pongan de relieve asuntos esenciales en relación con la agricultura y el desarrollo rural que justifiquen un mayor análisis y debate entre los profesionales del desarrollo.

53. En el examen *inter pares* se hizo notar que "las cifras [del presupuesto de la IOE] parecen ser elevadas en comparación con las correspondientes a los miembros del [Grupo de Cooperación en materia de Evaluación] ECG" y se recomendó que la IOE fuera más eficiente en el cumplimiento de su programa de trabajo aplicando enfoques más eficaces en función de los costos, aunque procurando al mismo tiempo aumentar la calidad y eficiencia. Para ello, podría procederse de las siguientes formas:
- dejar de realizar evaluaciones de proyectos de amplio alcance y pasar a efectuar validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, que son menos complejas y costosas, y más rápidas;
 - que la Oficina del Secretario asuma parte de la prestación de apoyo que la IOE ha venido proporcionando hasta ahora al Comité de Evaluación (especialmente, la organización de las visitas anuales sobre el terreno);
 - encontrar el debido equilibrio entre el empleo de personal y de consultores para realizar las evaluaciones;
 - fortalecer los procesos de gestión financiera y administrativos de la IOE, y
 - asegurarse de que la estructura y presentación del presupuesto administrativo anual de la IOE se alinee con la del presupuesto administrativo del FIDA.
54. En el anexo VII se presenta un cuadro con las recomendaciones del examen *inter pares* acerca del programa de trabajo y presupuesto de la IOE, y las medidas que esta prevé adoptar al respecto.

III. Cadena de resultados de la IOE

55. Como se ha mencionado antes, en el examen *inter pares* se propuso que la IOE armonizara la presentación de su presupuesto con la del presupuesto administrativo del FIDA. Para ello, al elaborar su presupuesto administrativo para 2011, la IOE ha aplicado una presupuestación de base cero y ha vinculado las necesidades de recursos a los resultados concretos que pretende alcanzar. En el gráfico que figura a continuación se presenta la cadena de resultados de la IOE.

Cadena de resultados de la IOE



56. Como se indica en el gráfico anterior, los recursos humanos y financieros de la IOE proporcionarán los insumos necesarios para las actividades de evaluación de la división. Mediante estas actividades y los correspondientes productos la IOE podrá alcanzar sus DMR (véase el cuadro 9) lo que, a su vez, le permitirá cumplir con sus propios objetivos (véanse los párrafos 57 y 58) y contribuirá a la consecución de los CMR del FIDA y, a la larga, de los objetivos estratégicos generales del Fondo.
57. Como se indica en la Política de Evaluación del FIDA, la finalidad principal de la IOE es contribuir, mediante su labor de evaluación, a mejorar la eficacia de desarrollo del Fondo. Así pues, para 2011 y a los efectos de su plan indicativo para 2012-2013, la IOE propone los siguientes dos objetivos estratégicos:
- i) **Primer objetivo estratégico. Contribuir a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA.** En este objetivo estratégico se recogen las dos finalidades de la función de evaluación independiente en el Fondo, a saber, promover no solo la rendición de cuentas y la evaluación de los resultados, sino también el aprendizaje para mejorar los resultados de las políticas y operaciones que cuentan con el respaldo del FIDA.
 - ii) **Segundo objetivo estratégico. Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces.** La finalidad de este objetivo estratégico es mejorar la retroalimentación en materia de evaluación sobre temas transversales contemporáneos y cuestiones de prioridad institucional e interés para el FIDA y la comunidad de ayuda al desarrollo en general. Por consiguiente, las actividades de gestión de los conocimientos y aprendizaje propuestas en el marco de este objetivo estratégico son de mayor alcance que el aprendizaje que se promueve en el primer objetivo estratégico, referido específicamente a los proyectos o programas en los países financiados por el FIDA.
58. Para apoyar estos objetivos estratégicos, la IOE ha definido los siguientes objetivos operacionales:
- i) **Primer objetivo operacional. Aumento de la eficiencia de la IOE.** Es fundamental contar con unos sistemas financieros internos y procesos administrativos más sólidos para aumentar la eficiencia y ejecutar el programa de trabajo anual de manera oportuna.
 - ii) **Segundo objetivo operacional. Formulación de una metodología.** Al mejorar la metodología y los procesos de evaluación independiente, y fortalecer los sistemas de autoevaluación, la IOE contará con valiosos instrumentos para lograr sus dos objetivos estratégicos.
59. Los objetivos operacionales pueden considerarse los elementos básicos de la labor de la IOE y, por ello, son esenciales para alcanzar los dos objetivos estratégicos. Para lograr una mayor eficiencia y un uso óptimo de los recursos es importante mejorar la ejecución presupuestaria, la gestión de los recursos humanos y los procesos administrativos. A su vez, la elaboración de una metodología aplicable tanto a la función de evaluación independiente como a la de autoevaluación no es una medida aislada sino un proceso continuo que debe adaptarse en función de las necesidades de la dirección del FIDA y sus órganos rectores.
60. Conforme al enfoque de presupuestación basada en los resultados se han definido ocho resultados de la gestión de la división aplicables a cada objetivo de la IOE. Estos resultados permitirán a la IOE hacer un seguimiento de la ejecución y la eficacia de su programa de trabajo e informar sobre la consecución de sus objetivos estratégicos y operacionales. En el cuadro que figura a continuación se resumen los resultados propuestos, los objetivos estratégicos y operacionales y sus nexos con los resultados de la gestión institucional.

Cuadro 9

Resultados de la gestión de la división, objetivos de la IOE y nexos con los resultados de la gestión institucional del FIDA

<i>DMR de la IOE</i>	<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>Nexos con los CMR del FIDA</i>
DMR 1: ARRI y evaluaciones a nivel institucional de gran calidad que sienten las bases de la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales	Primer objetivo estratégico: Contribuir a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA	CMR 1, 2 y 3
DMR 2: EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores COSOP basados en los resultados		
DMR 3: Validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones apoyadas por el FIDA		
DMR 4: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	Segundo objetivo estratégico: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces	CMR 8
DMR 5: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI		
DMR 6: Gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos más eficaz	Primer objetivo operacional: Aumento de la eficiencia de la IOE	CMR 4, 5, 6 y 7
DMR 7: Formulación de una metodología para la labor de evaluación independiente	Segundo objetivo operacional: Formulación de una metodología	CMR 1, 2, 3 y 8
DMR 8: Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros		

Resultados de la gestión institucional del FIDA: CMR 1: Mejor gestión de los programas en los países; CMR 2: Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones); CMR 3: Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos; CMR 4: Mejor gestión de los recursos financieros; CMR 5: Mejor gestión de los recursos humanos; CMR 6: Mejor gestión de los resultados y los riesgos; CMR 7: Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC); CMR 8: Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural; CMR 9: Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros; CMR 10: Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural.

61. De conformidad con el enfoque de presupuestación basada en los resultados del FIDA, las cifras del presupuesto de la IOE para 2011 (costos de personal y costos no relacionados con el personal) se han asignado en función de cada DMR y cada objetivo estratégico y operacional (véase el cuadro 4 del anexo VI).

IV. Aspectos destacados del programa de trabajo para 2010

62. En líneas generales, para fines de 2010 la IOE prevé realizar todas las actividades planificadas conforme a las cuatro prioridades definidas en el programa de trabajo para 2010, a saber: i) realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos; ii) labor específica de evaluación exigida por la Política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación; iii) proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación, y iv) metodología y eficacia de la labor de evaluación de la IOE. (En el anexo II se precisa lo que se ha avanzado en la realización de las evaluaciones previstas en 2010, y se explican los retrasos que pudieron haberse producido.)
63. **Realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos.** En abril de 2010, la IOE presentó al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva el informe final de la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala. Siguiendo las indicaciones de la Junta, la IOE también está realizando varias actividades de difusión relativas a la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África, la cual terminó de

- realizarse en diciembre de 2009. En el Foro de la Revolución Verde Africana, que está organizando la Alianza para una Revolución Verde en África en septiembre de 2010, se prevé presentar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación conjunta.
64. La evaluación a nivel institucional sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer está en plena realización. Hasta la fecha se han terminado el examen teórico exhaustivo⁶ y las visitas sobre el terreno⁷, y se está preparando el informe final de evaluación. En julio de 2010 se entregará al Comité de Evaluación una presentación en PowerPoint sobre las conclusiones y recomendaciones preliminares, a fin de recabar su opinión antes de ultimar el informe. Además, la IOE está planificando organizar conjuntamente con la dirección del FIDA, por primera vez, un taller de aprendizaje institucional sobre el tema, entre los meses de septiembre y octubre. Esta actividad tiene por objeto examinar el borrador de informe final y recoger las opiniones de los distintos interesados directos, entre ellos, los participantes de los países en desarrollo, antes de completar la evaluación. El informe final de la evaluación se examinará en el 65º período de sesiones del Comité de Evaluación en noviembre de 2010 y, posteriormente, será examinado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010.
 65. La IOE también está trabajando en la evaluación a nivel institucional de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él (2005). Se ha preparado un documento conceptual, se está realizando un examen de la cartera y se han planificado visitas a los países. La evaluación, que está previsto presentar al Comité de Evaluación y a la Junta en 2011, abarcará las esferas de la pertinencia, la ejecución y los logros de la estrategia.
 66. La IOE está trabajando en una serie de EPP en 2010. Para finalizar la EPP relativa a Mozambique, en el mes de mayo organizó una mesa redonda nacional en Maputo. Coincidió con esta mesa redonda la visita realizada en 2010 por el Comité de Evaluación a Mozambique. La EPP relativa a la Argentina se ha finalizado y la mesa redonda nacional se organizó en junio de 2010. Se debatirá sobre la evaluación en la reunión de octubre del Comité de Evaluación. La EPP relativa al Níger se ultimaré en los próximos meses. El informe se enviará al Gobierno a fin de que este lo examine y formule las observaciones pertinentes.
 67. Se están llevando a cabo las EPP relativas a Kenya y el Yemen, si bien cada una de ellas se encuentra en una etapa distinta de realización. La IOE comenzará en breve la labor preparatoria de las EPP que efectuará en Ghana, Rwanda y Viet Nam, que está previsto concluir en 2011. La IOE está también haciendo aportaciones para la autoevaluación del programa en China realizada por la División de Asia y el Pacífico, a saber, observaciones sobre el documento conceptual y el borrador de informe final.
 68. La IOE está trabajando en seis evaluaciones de proyectos en el Brasil, Ghana, la República Democrática Popular Lao, la República Dominicana, la República Unida de Tanzania y Rwanda, las cuales se encuentran en distintas etapas. En el caso del Brasil, Ghana, la República Unida de Tanzania y Rwanda se trata de evaluaciones intermedias de proyectos respecto de los que las divisiones regionales pertinentes del FIDA están planificando una fase de seguimiento; por lo que respecta a la República Dominicana y la República Democrática Popular Lao, se trata de evaluaciones finales de los proyectos.
 69. **Labor específica de evaluación exigida por la Política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación.** Se está preparando el ARRI de 2010, que será la octava edición de este documento. Este se examinará en primer lugar en el seno del Comité de Evaluación y, posteriormente, en la Junta Ejecutiva, en diciembre de 2010. Al

⁶ En la fase de examen teórico (que comprende entrevistas con la dirección y el personal del FIDA) se obtienen los siguientes productos: i) un estudio de referencia; ii) una metaevaluación de los resultados del FIDA en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer; iii) un examen de la cartera en curso, y iv) un examen de los sistemas y procesos institucionales del FIDA para determinar la medida en que se respalda con estos la capacidad del Fondo de contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

⁷ Se realizaron visitas a cinco países (Bangladesh, Egipto, Guatemala, Mauritania y Zambia), una en cada región geográfica del FIDA. Se preparó un documento de trabajo en relación con cada país, basado en el examen teórico y los datos reunidos durante la visita al país.

igual que en ediciones anteriores, el ARRI dedica espacio suficiente al aprendizaje, además de hacer una reseña de los resultados y el impacto de las operaciones del FIDA. Tal como se acordó con la Junta el año pasado, el ARRI de 2010 se centra en un solo tema de aprendizaje, a saber, la eficiencia de las operaciones del FIDA. A este respecto, la IOE y el PMD están preparando un documento de investigación que se examinará en un taller especial de aprendizaje interno, en el que participarán el personal directivo, los gerentes de programas en los países y demás personal del FIDA, antes de ultimar el ARRI.

70. En lo que va de 2010, la IOE ha organizado tres períodos de sesiones oficiales del Comité de Evaluación, en los meses de enero, abril y julio, además de un período de sesiones oficioso (en relación con la visita a Mozambique) y un período de sesiones de orientación para los nuevos miembros. Como se menciona antes, la visita anual a los países del Comité se organizó en el mes de mayo, y este año le correspondió a Mozambique, como parte de la mesa redonda nacional sobre aprendizaje en el país.
71. **Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación.** La IOE siguió fortaleciendo su participación en una serie limitada de plataformas de evaluación y procesos relacionados con la evaluación a nivel internacional. La oficina participó en la reunión general anual de 2010 del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) e interviene en varios equipos de tareas de dicho grupo. Del mismo modo, la IOE participó en reuniones del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo y de la Red de redes sobre la evaluación del impacto (NONIE). La tercera fase del acuerdo de asociación entre la IOE y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) entró en vigor el año pasado y está ahora en ejecución. Esta asociación le permite a la IOE financiar más actividades de carácter innovador y experimental, que no podrían sufragarse con cargo a su presupuesto administrativo anual.⁸
72. El personal de la IOE participó en ciertos comités y plataformas internos, tales como reuniones del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) y de los equipos de gestión de los programas en los países, para asegurarse de que las enseñanzas extraídas de las evaluaciones se tuvieran debidamente en cuenta al elaborar las nuevas políticas, estrategias y proyectos del FIDA.
73. **Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la IOE.** Antes de fines de 2010 se organizarán sesiones de capacitación acerca del Manual de Evaluación de la IOE dirigidas a su personal. La división sigue aplicando un enfoque sistemático respecto de los exámenes *inter pares* internos y, de acuerdo con lo convenido con la Junta, contrata a asesores superiores independientes para todas las evaluaciones de nivel superior a fin de brindar asesoramiento y formular observaciones sobre los principales resultados durante todo el proceso de evaluación.
74. El informe final del examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA se terminó y presentó al Comité de Evaluación y a la Junta en abril de 2010. La IOE preparó un informe de autoevaluación exhaustivo y facilitó la información solicitada, así como apoyo logístico y administrativo al equipo del examen *inter pares*. Además, preparó observaciones por escrito sobre el borrador final y el informe final de dicho examen. El examen *inter pares* hizo necesario que el personal de la IOE dedicara mucho más tiempo del que se había previsto inicialmente.
75. **Otras actividades realizadas por la IOE en 2010.** Si bien, en su período de sesiones de julio de 2010, el Comité de Evaluación examinó las distintas formas en que se podía hacer avanzar el proceso del examen *inter pares*, la IOE ya había tomado algunas medidas tendentes a cumplir con las principales recomendaciones de dicho examen, que la Junta había ratificado en líneas generales en su período de sesiones de abril de 2010:

⁸ En 2010, la IOE espera recibir un monto máximo de CHF 400 000 en concepto de fondos suplementarios en el marco de la asociación con la COSUDE.

- i) Un proyecto piloto a fin de introducir las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos en los distintos productos de la IOE. El objetivo es que este año la IOE elabore un sistema de validación de los IFP adaptado a sus necesidades y un enfoque para la realización de las evaluaciones de los resultados de los proyectos. En el marco de esta labor piloto, la IOE prevé realizar entre cuatro y cinco validaciones de IFP y una evaluación de los resultados de un proyecto antes de fines de año, usando para ello los fondos suplementarios necesarios. Por ese medio podrá obtener enseñanzas del proyecto piloto y perfeccionar el sistema como corresponda y, por lo tanto, estar mejor preparada en el momento en que las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos sean parte integral de su programa de trabajo, es decir, a partir de 2011.
- ii) Medidas tendentes a fortalecer los sistemas financieros de la IOE, la gestión de sus recursos humanos y sus procedimientos administrativos. El 50% del tiempo de un puesto de la categoría del cuadro orgánico existente en la IOE se ha destinado a funciones financieras y administrativas en 2010. De acuerdo con las recomendaciones del examen *inter pares*, tal funcionario ha formulado un plan de actividades a fin de mejorar los sistemas financieros, la gestión de los recursos humanos y los procedimientos administrativos de la IOE. Los principales elementos del plan son los siguientes: a) garantizar un seguimiento completo de todos los gastos y compromisos; b) racionalizar el proceso de búsqueda, selección, contratación y gestión de los consultores, y c) hacer un seguimiento del avance de la ejecución de las actividades de evaluación. Varias tareas se han realizado ya en el marco del plan. Por ejemplo, se están preparando estimaciones presupuestarias pormenorizadas⁹ al comenzar cada evaluación, las cuales se someten a la aprobación del Director de la IOE. Se ha elaborado una plantilla electrónica normalizada para que los oficiales y los auxiliares de evaluación puedan hacer un seguimiento cercano de los compromisos y desembolsos efectuados y asegurarse de que se han respetado las normas establecidas por el FIDA (en materia de recursos humanos, viajes, etc.). Por último, se ha preparado una nota conceptual a fin de elaborar una segunda versión del sistema de seguimiento de los procesos de evaluación de la IOE. Se trata de un instrumento que facilita el seguimiento de lo que se ha avanzado en la realización de las evaluaciones en curso, y que sirve como depósito de información y conocimientos sobre las evaluaciones previstas en el programa de trabajo.
- iii) La reorganización del proceso que lleva a la firma del acuerdo en el punto de culminación.¹⁰ Actualmente, la IOE está colaborando con la dirección en la elaboración e introducción, antes de fines de 2010, de un nuevo proceso y una nueva configuración en relación con este documento. Ello resulta necesario por cuanto, actualmente, no hay nada dispuesto para resolver de forma transparente toda diferencia de opinión que pueda surgir entre la dirección, el gobierno o la IOE sobre cualquier aspecto contenido en el acuerdo en el punto de culminación. El nuevo proceso permitirá asimismo aclarar la función del Comité de Evaluación y de la Junta Ejecutiva, especialmente en los casos en que surja una diferencia de opinión.

⁹ En estas estimaciones se incluye el número de consultores necesarios y la cantidad de días que estos tendrían que trabajar, sus honorarios, viajes, etc.

¹⁰ El acuerdo en el punto de culminación es un documento firmado por la dirección del FIDA y el gobierno de que se trate. En este documento se recoge el entendimiento de estos acerca de las principales conclusiones de la evaluación, así como su compromiso de adoptar y aplicar las recomendaciones dentro de plazos concretos. La función de la IOE consiste en facilitar el acuerdo en el punto de culminación y lograr que se concierte oportunamente.

V. Programa de trabajo basado en los resultados para 2011 y plan indicativo para 2012-2013

76. En esta sección se describen las actividades propuestas a fin de que la IOE logre los DMR y los objetivos estratégicos y operacionales que se ha fijado, y que se indican en el cuadro 9. Una vez que la IOE haya recibido las observaciones del Comité de Evaluación y la Junta sobre los objetivos y los DMR propuestos, elaborará los indicadores básicos de resultados que permitirán medir el logro de tales DMR e incorporarlos en el documento final que contiene el programa de trabajo y presupuesto de la IOE, y que se presentará al Comité de Evaluación en octubre de 2010. Gracias a estos indicadores, la IOE podrá informar año tras año sobre la consecución de los DMR y los objetivos al presentar su programa de trabajo y presupuesto al Comité y la Junta.
77. Como se ha indicado antes, se llevó a cabo un análisis de las deficiencias para examinar la naturaleza de las evaluaciones realizadas en fecha reciente por la IOE y las esferas a las que se debería dar prioridad en función de la evolución del contexto. Dicho análisis abarcó la revisión de las evaluaciones llevadas a cabo en las cinco regiones geográficas en que el FIDA realiza operaciones y tuvo por finalidad definir cuestiones de índole institucional, países y proyectos a los que era preciso dar prioridad en el programa de trabajo de evaluación.
78. En el anexo III se presenta información pormenorizada sobre las evaluaciones propuestas para 2011 y el plan indicativo para 2012-2013. Además, como se sugirió en el examen *inter pares*, el anexo IV contiene una lista de las evaluaciones previstas en el programa de trabajo para 2011-2012 que se propone ahora descartar o posponer, y se explican los motivos que justifican tal propuesta.

Primer objetivo estratégico. Contribuir a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA

79. **DMR 1. ARRI y evaluaciones a nivel institucional de gran calidad que sienten las bases de la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales.** En el marco de este resultado, la IOE ultimaré la evaluación de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. Preparará la novena edición del ARRI y empezará, en 2011, la evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia, que abarcará también determinados procesos institucionales tales como la administración de préstamos, la adquisición de bienes y contratación de servicios, la gestión de consultores y los procesos de mejora de la calidad y de garantía de la calidad.
80. El plan indicativo para 2012-2013 consta de la preparación de las ediciones décima y undécima del ARRI, así como de la realización de otras dos evaluaciones a nivel institucional, a saber: i) una evaluación a nivel institucional sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución, que se realizará en 2012,¹¹ y ii) una evaluación a nivel institucional sobre la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, que se realizará en 2013, según lo decidido por la Junta en diciembre de 2009.
81. También en el marco de este resultado, y según lo previsto en el mandato del Comité de Evaluación, la IOE preparará observaciones por escrito sobre determinadas propuestas de políticas institucionales presentadas por la dirección a la Junta. Se referirá únicamente a las nuevas políticas o estrategias institucionales respecto de las que haya acumulado pruebas y enseñanzas sobre el tema en cuestión por medio de evaluaciones¹². Al igual que en el pasado, las observaciones de la IOE se someterán al examen del Comité y de la Junta, conjuntamente con la propuesta de nueva política o estrategia. La IOE prevé que en 2011 se le pida que prepare observaciones sobre las políticas y estrategias institucionales preparadas por la dirección en relación con la presencia en los países, el

¹¹ Seis años después de la aprobación de la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución por parte de la Junta.

¹² Por ejemplo, la IOE preparó observaciones escritas respecto de la nueva política de donaciones en diciembre de 2009, dado que anteriormente había realizado una evaluación a nivel institucional sobre el componente de investigación agrícola del programa de donaciones del FIDA, y que las EPP incluyen sistemáticamente una evaluación de las donaciones.

género y el sector privado. Quizás el próximo año surjan otras políticas o estrategias respecto de las que se pida que la IOE formule observaciones; las necesidades se definirán más claramente a medida que avance el proceso del programa de trabajo y presupuesto.

82. **DMR 2. EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores COSOP basados en los resultados.** Con arreglo a este resultado, la IOE finalizará las EPP relativas a Ghana, Rwanda, Viet Nam y el Yemen. La división comenzará a realizar EPP para Haití, Jordania, Nepal y Uganda, que deberían ultimarse en 2012. El plan indicativo para 2012-2013 abarca asimismo las EPP correspondientes a Burkina Faso, el Ecuador, el Estado Plurinacional de Bolivia, Filipinas, Guatemala, Madagascar, Mauritania, la República Árabe Siria, la República Unida de Tanzania y el Senegal. Como ha sucedido hasta ahora, se dará prioridad a los países con una cartera importante y donde la división regional pretenda formular un nuevo COSOP una vez que se termine la EPP.
83. La IOE tiene la intención de realizar una EPP de forma conjunta, y de ello quedará constancia en el documento final que recogerá su programa de trabajo y presupuesto, y que se presentará al Comité de Evaluación en octubre. A partir de la experiencia adquirida con la evaluación conjunta realizada con el BAfD (véase el párrafo 41), la IOE está estudiando la manera en que podría encauzarse esa colaboración. Por ejemplo, una forma de evaluación conjunta por dos organizaciones podría consistir en centrarse en el intercambio de experiencias y enseñanzas extraídas a lo largo de todo el proceso más que en la constitución de un solo equipo de evaluación y la preparación de un informe final conjunto, como fue el caso de la evaluación conjunta sobre África.
84. **DMR 3. Validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones apoyadas por el FIDA.** En el examen *inter pares* se ha recomendado que las evaluaciones que haga la IOE de los programas y proyectos se basen en mayor medida en los IFP validados. La validación de los IFP será, en el futuro, responsabilidad de la IOE. En el examen se recomendó asimismo que la IOE dejara de realizar evaluaciones de los proyectos y pasara a realizar evaluaciones de los resultados de los proyectos, y que ya no se exigiera una evaluación intermedia de los proyectos antes de preparar la fase siguiente. Las evaluaciones de los resultados de los proyectos se llevarán a cabo respecto de una muestra de proyectos terminados cuyos IFP estén validados. Por lo tanto, todas las evaluaciones de proyectos previstas en el programa de trabajo eslabonado examinado por la Junta en diciembre de 2009 se han suprimido tanto del programa de trabajo propuesto para 2011 como del plan indicativo para 2012-2013, y se las ha sustituido por validaciones de IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos.
85. La IOE propone proceder como lo hacen otras instituciones financieras internacionales¹³, a saber, validar los IFP de todos los proyectos cerrados dentro de un período de tiempo dado. Actualmente, en el FIDA, se cierran aproximadamente 35 proyectos cada año, lo que supone que la IOE realizará 35 validaciones de IFP por año civil. Ello permitirá ampliar con relativa rapidez el tamaño de la muestra de las calificaciones de evaluación que se incluirán en el ARRI y hará posible que la IOE dé cuenta de manera más fiable, por conducto del ARRI, de los resultados de la cartera de proyectos financiados por el FIDA en su conjunto, debido a que se contará con una muestra más grande de proyectos evaluados.
86. Se propone llevar a cabo evaluaciones de los resultados de los proyectos en alrededor del 25% de los proyectos cerrados, esto es, unas 8 evaluaciones por año. En el segundo semestre de 2010, la IOE elaborará los criterios de selección de los proyectos que se

¹³ La IOE mantuvo reuniones sobre el tema con personal del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y de la Oficina de Evaluación del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo.

evaluarán y, la metodología y el proceso adecuados, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas del proyecto piloto (véase el párrafo 75 i)), y los detallará en el documento final sobre el programa de trabajo y presupuesto.¹⁴

Segundo objetivo estratégico. Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces

87. **DMR 4. Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE.** Entre las actividades que se realizarán en el marco de este resultado cabe mencionar la distribución de copias impresas de informes, reseñas¹⁵ y apreciaciones de evaluación¹⁶ a los miembros de la Junta Ejecutiva, el personal directivo y los gobiernos y asociados en los países en desarrollo, así como la actualización periódica de la sección de evaluación del sitio web del FIDA. También se podrán consultar los informes de evaluación por medio de sitios web externos, como los que llevan el ECG, el UNEG y las redes de conocimientos regionales del FIDA.¹⁷ Por ejemplo, si bien la evaluación a nivel institucional sobre género se completará en 2010, las principales actividades de difusión se realizarán en 2011 de modo que se asegure la mayor proyección posible de las conclusiones fundamentales de la evaluación.
88. La IOE seguirá participando en las plataformas internas del FIDA (como el OSC y el equipo de gestión del programa en el país) a fin de lograr una mayor comprensión de las enseñanzas y las recomendaciones derivadas de las evaluaciones. Además, estudiará la viabilidad de interactuar más sistemáticamente con los grupos de mejora de la calidad y garantía de la calidad del Fondo, ya que estos ofrecen posibilidades concretas de que los conocimientos derivados de las evaluaciones sirvan de fundamento para el diseño de nuevas políticas, estrategias y operaciones. Dado que los limitados recursos con que cuenta la IOE no le permiten participar en todas esas plataformas internas, formulará criterios concretos para determinar las plataformas en donde los conocimientos y la experiencia de evaluación que ha acumulado a lo largo de los años sean de mayor provecho.
89. Al igual que en 2010, la IOE y la Oficina del Presidente celebrarán reuniones trimestrales para intercambiar información y compartir conocimientos sobre las nuevas cuestiones que surjan en el ámbito de la evaluación. Dado que tales cuestiones tendrán repercusiones en todo el FIDA, se organizarán los seminarios oficiosos que proceda con los miembros de la Junta para tratar de las evaluaciones a nivel institucional, antes de que la Junta examine los informes finales.
90. Para cada EPP que se realice se organizará un taller de aprendizaje en el país en cuestión a fin de analizar los resultados de la evaluación y las enseñanzas que de ella se deriven con varios interesados directos. Como ha sido el caso últimamente, para la celebración de los talleres de aprendizaje se contará con mayor apoyo de los gobiernos interesados, lo que permitirá una reducción de los costos de la IOE y un mayor sentido de apropiación y capacidad de seguimiento de los países.
91. La IOE participará con dinamismo en los siguientes grupos de evaluación internacionales: i) el UNEG, una red profesional que reúne a los jefes de las dependencias encargadas de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, del que la IOE es miembro de pleno

¹⁴ Entre los criterios que cabría aplicar para seleccionar los proyectos que se someterán a una evaluación de los resultados se cuentan los siguientes: proyectos innovadores y que ofrezcan posibilidades concretas en materia de aprendizaje y ampliación de escala; proyectos cuyas calificaciones validadas por la IOE respecto de uno o más criterios de evaluación difieran significativamente de las calificaciones asignadas por el PMD, según figuran en los IFP; proyectos en un país en donde se haya previsto una EPP para el futuro próximo, y garantizar una cobertura geográfica adecuada en todas las regiones en las que está presente el FIDA.

¹⁵ Las "reseñas de evaluación" son resúmenes de dos páginas de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de las evaluaciones del FIDA. Ofrecen una muestra de los resultados de las evaluaciones y un incentivo para que los lectores profundicen y se informen más sobre las cuestiones de interés en el informe completo.

¹⁶ Las "apreciaciones de evaluación" se centran en una cuestión de aprendizaje derivada de una evaluación a nivel institucional, una evaluación temática o una evaluación de un programa en el país. Las hipótesis que plantean estas apreciaciones sentarán las bases para el debate y la deliberación entre los profesionales y los encargados de la formulación de políticas en la esfera del desarrollo tanto dentro del FIDA como fuera de la institución.

¹⁷ Como la Red de Conocimientos para el Desarrollo Rural en la Región de Asia y el Pacífico (ENRAP) y el sistema de intercambio de información sobre los programas del FIDA en toda América Latina a través de Internet (FIDAMERICA).

derecho. Seguirá participando en varios equipos de tareas del UNEG;¹⁸ ii) el ECG, que reúne a los jefes de las dependencias de evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo, del cual la IOE aspira a ser miembro, y iii) la NONIE, que comprende la red de evaluación del CAD de la OCDE, el UNEG, el ECG y la Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación, a saber, una red de asociaciones de evaluación regionales. La NONIE tiene la finalidad de fomentar un programa de actividades de evaluación del impacto sobre la base de un entendimiento común de lo que significa esa expresión y de enfoques idóneos para poner en práctica tal tipo de evaluación. La IOE ha sido miembro de la NONIE desde su establecimiento en 2006. Además, la IOE participará en las principales conferencias internacionales y regionales sobre evaluación, entre otras, las organizadas por ciertas sociedades y asociaciones dedicadas a la evaluación (por ejemplo, la Asociación Africana de Evaluación y la Sociedad Europea de Evaluación). Al participar en estas plataformas, la IOE se propone intercambiar los conocimientos y enseñanzas extraídas, seguir interviniendo en el debate internacional sobre evaluación, y crear contactos con los evaluadores de distintas organizaciones y de los países en desarrollo.

92. La IOE seguirá reforzando su asociación con la COSUDE, lo que le permitirá poner a prueba métodos y procesos de evaluación innovadores que no puedan financiarse con cargo a su presupuesto administrativo ordinario (véase el párrafo 71).
93. **DMR 5. Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI.** Para reforzar su participación en la gestión de los conocimientos, la IOE comenzará a preparar síntesis de evaluación en 2011. En ellas se detectarán y extraerán conocimientos en materia de evaluación de una variedad de evaluaciones realizadas por el FIDA y por equipos de evaluación de otras organizaciones, y se presentarán las enseñanzas extraídas a partir de material académico y entrevistas sobre temas concretos de modo que se promueva el aprendizaje y la aplicación de las conclusiones de las evaluaciones. Un tema que podría ser objeto de una síntesis de evaluación en 2011 es el de la supervisión y el apoyo a la ejecución. Se trata de un asunto de vital importancia, en el que podría basarse la evaluación a nivel institucional propuesta sobre el mismo tema, que se ha previsto comenzar, en principio, en 2012.
94. Además, la división seguirá tratando en profundidad un tema de aprendizaje concreto en el ARRI cada año (el tema de aprendizaje tratado en el ARRI de 2010, por ejemplo, es la eficiencia de las operaciones del FIDA). Se organizará un taller interno sobre el tema de aprendizaje elegido. La propuesta de tema para el próximo año se incluirá en el ARRI de este año, que será examinado por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva antes de que finalice 2010. Una posibilidad sería escoger como tema para 2011 el de la supervisión y el apoyo a la ejecución. El taller de aprendizaje del ARRI conexo ofrecería, en ese caso, la oportunidad de debatir y difundir las conclusiones de la síntesis de evaluación; ambas actividades sentarían las bases de la evaluación a nivel institucional propuesta sobre el mismo tema en 2012.

Primer objetivo operacional. Aumento de la eficiencia de la IOE

95. **DMR 6. Gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos más eficaz.** Conforme a lo que se recomendó en el examen *inter pares*, en 2011 la división seguirá realizando varias de las actividades previstas en su plan con el fin de fortalecer su gestión financiera y administrativa (véase el párrafo 75 ii)). Tal plan de actividades se completará, y sus resultados se incorporarán en las operaciones ordinarias de la IOE. Para supervisar los procesos financieros y administrativos mejorados será necesario asignar el 50% del tiempo de un miembro del cuadro orgánico de forma permanente. Entre las actividades previstas para 2011 cabe mencionar las siguientes:
- i) Una definición más clara de las respectivas funciones, tareas y dedicación ordinaria del personal y los consultores de la IOE respecto de cada tipo de evaluación. Ello contribuiría a lograr resultados óptimos en cuanto al empleo

¹⁸ Se trata de equipos de tareas sobre los siguientes temas: i) evaluación del impacto; ii) evaluación de la función de evaluación, y iii) desarrollo de la capacidad de evaluación.

del tiempo de los funcionarios y los consultores a lo largo de todo el proceso de evaluación. En este sentido se espera que los oficiales de evaluación de la IOE, además de garantizar la calidad del proceso de evaluación en su totalidad, como lo han hecho en el pasado, desempeñen una función más importante por lo que respecta a la preparación del IFP, esto es, realizando *in situ* una serie de tareas conexas, que en el pasado se habían delegado a consultores.

- ii) La elaboración de un instrumento que permita mejorar la adopción de decisiones sobre la planificación del trabajo y la dotación de personal de la división en general. Tal instrumento ayudaría a la IOE a lograr un uso óptimo de los recursos con que cuenta mejorando el equilibrio y la distribución de tareas entre el personal. Concretamente, la IOE procuraría determinar con antelación los momentos de mayor actividad dentro del ciclo de evaluación estándar y, seguidamente, ordenar las fechas de comienzo y fin de las distintas evaluaciones a fin de aprovechar al máximo los conocimientos y el tiempo disponibles.
 - iii) La consolidación de las actividades ya realizadas en 2010 (véase el párrafo 75 ii)) y su incorporación en las operaciones ordinarias de la IOE. Esta labor consiste en el proceso de racionalizar la búsqueda, selección y gestión de consultores; realizar balances trimestrales de la ejecución general del presupuesto de la división, y asegurar el cumplimiento de las normas del FIDA relativas a los recursos financieros y humanos mediante un análisis interno pormenorizado de todos los compromisos financieros que propone la división.
96. Además, en respuesta a la sugerencia que se hace en el examen *inter pares* en el sentido de fortalecer el conjunto de competencias del personal de la IOE, se ha incorporado a la división un nuevo grupo de trabajo sobre capacitación. La función de este grupo será determinar las necesidades individuales y colectivas en materia de capacitación y organizar las actividades correspondientes.
97. Por lo que respecta a los recursos humanos, según el examen *inter pares*, las disposiciones de la IOE sobre conflicto de intereses aplicables a la contratación de consultores¹⁹ resultaban eficaces para asegurar que los consultores elegidos estuvieran en condiciones de desempeñar las tareas que les incumbían y de formular opiniones y conclusiones en materia de evaluación de manera objetiva. De conformidad con la recomendación del examen *inter pares*, la IOE prevé formular disposiciones sobre conflicto de intereses más explícitas respecto de los miembros de su plantilla el próximo año.
98. Por último, la IOE preparará el próximo año un programa de trabajo y presupuesto para 2012 basados en los resultados, así como un plan indicativo para 2013-2014. Tal documento constará asimismo de una reseña del logro de los ocho DMR y los cuatro objetivos de la división, así como un resumen de las principales oportunidades y dificultades que se plantean al ejecutar el programa de trabajo y presupuesto anual.

Segundo objetivo operacional. Formulación de una metodología

99. **DMR 7. Formulación de una metodología para la labor de evaluación independiente.** La formulación de una metodología no es una acción aislada sino un proceso continuo. Se prevé realizar las siguientes actividades:

¹⁹ Por ejemplo, en virtud de las disposiciones sobre conflicto de intereses, la IOE no podría contratar a un consultor que hubiera intervenido anteriormente en el diseño o ejecución de una estrategia u operación que hubiera sido o fuera a ser evaluada por la división. Se requiere que todos los consultores firmen una declaración sobre la ausencia de conflicto de intereses para el caso de que se trate antes de que la IOE convenga en contratarlos para una labor de evaluación independiente. Las disposiciones relativas al conflicto de intereses de la IOE pueden consultarse íntegramente en el anexo VI del Manual de Evaluación (http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual_s.pdf).

- i) Como el próximo año será el primero en que se realizarán las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, la IOE hará un balance de su experiencia e introducirá las mejoras correspondientes en el sistema.
- ii) La IOE seguirá introduciendo cambios en el Manual de Evaluación a fin de que en este se tenga en cuenta toda nueva cuestión importante que se plantee (por ejemplo, el cambio climático y la ampliación de escala). Seguirán desplegándose esfuerzos y recursos para comprender las causas inmediatas de los resultados (esto es, el "factor por qué").
- iii) La comunidad internacional dedicada al desarrollo lleva largo tiempo debatiendo la cuestión del impacto. Como consecuencia de ello, se han creado redes de evaluación tales como la NONIE a fin de dirigir la atención hacia la evaluación del impacto. En la etapa actual no hay acuerdo acerca de metodologías convenidas que permitan atribuir con rigor a factores o causas específicos el impacto que los proyectos y programas de desarrollo tienen en la sociedad. La IOE debe seguir con suma atención el debate actual, habida cuenta de la importancia especial que la Junta Ejecutiva atribuye a la evaluación del impacto. Así pues, la IOE seguirá interviniendo en los debates de la NONIE sobre este tema.
- iv) La participación dinámica de la IOE en el ECG, el UNEG y otras conferencias de evaluación (véase el párrafo 91) contribuirá a la consecución de los DMR, por cuanto esas plataformas le permitirán seguir la evolución de los enfoques en la esfera internacional en relación con las evaluaciones independientes más novedosas.
- v) Contar con una metodología rigurosa es esencial para la calidad de cada evaluación. Así pues, seguirán contratándose asesores superiores independientes para realizar evaluaciones de nivel superior, como las evaluaciones a nivel institucional y las EPP. Además de examinar las principales entregas a lo largo del proceso de evaluación y de preparar observaciones escritas al respecto, estos asesores desempeñan una función fundamental en el diseño de las evaluaciones, especialmente por lo que respecta a sus aportaciones sobre la metodología que se aplicará. Los servicios de estos asesores superiores independientes darán garantías al personal directivo y a la Junta de la solidez de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones.

100. DMR 8. Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros.

La división contribuirá a mejorar la calidad del sistema de autoevaluación del FIDA, que resulta esencial tanto para mejorar los resultados del FIDA como para realizar evaluaciones independientes (véase el párrafo 49). En 2011, la IOE colaborará con la dirección para armonizar aún más las metodologías y procesos de evaluación independiente y de autoevaluación del FIDA. Concretamente, la introducción del nuevo Manual de Evaluación en 2009 y el hecho de que, en breve, la IOE se encargará de las validaciones de los IFP y realizará evaluaciones de los resultados de los proyectos exigirá que el FIDA modifique sus IFP, sus directrices en materia de supervisión y los otros elementos básicos del sistema de autoevaluación. A este respecto, la IOE y la dirección del FIDA firmarán un nuevo acuerdo de armonización en 2011.²⁰ En él se documentarán, entre otras cosas, las funciones y atribuciones respectivas de la IOE y la dirección en cuanto a asegurar un sistema de evaluación eficaz y efectivo en el FIDA.

101. Al igual que en el pasado, la IOE examinará el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) y el RIDE, y preparará observaciones al respecto. Asimismo, seguirá

²⁰ El acuerdo anterior se firmó en 2006.

evaluando la calidad de los sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyectos y de países, por medio de la labor de evaluación que realiza normalmente y participando en equipos de tareas internos sobre la medición de los resultados.

102. La IOE contribuirá al fortalecimiento de la capacidad de evaluación de los Estados Miembros respaldando el desarrollo de la capacidad de evaluación. Conforme a lo solicitado por la Junta, la intervención de la IOE en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación será acorde con sus prioridades y los recursos disponibles. La IOE seguirá reforzando su asociación con el Centro de finanzas y desarrollo de Asia y el Pacífico, con sede en Shanghai, que actúa como proveedor de conocimientos de evaluación y está actualmente encargado de organizar el Programa internacional de capacitación en materia de evaluación del desarrollo de Shanghai (SHIPDET), que abarca la región de Asia y el Pacífico. En el marco de esa asociación, la IOE celebrará una sesión de capacitación sobre los criterios y métodos de evaluación aplicables al sector de la agricultura y el desarrollo rural. Además, la IOE seguirá interviniendo en el desarrollo de la capacidad de evaluación durante los procesos de evaluación ordinarios, e invitará asimismo a asociaciones nacionales de evaluación a participar en el consorcio central de aprendizaje. La IOE seguirá estableciendo asociaciones con las autoridades de supervisión de los gobiernos pertinentes a fin de brindar formación en el empleo durante la labor de evaluación que se realice sobre el terreno.

VI. Cuestiones relativas a los recursos en 2011

A. Aumento de la eficiencia

103. Como se menciona en la sección II, en el examen *inter pares* se subraya la importancia de que la IOE aumente su eficiencia. En esta sección se describen los principales beneficios en materia de eficiencia que la IOE prevé lograr mediante la aplicación de varias iniciativas de reducción de costos.
104. La más importante de tales iniciativas consiste en dejar de realizar evaluaciones de los proyectos para realizar validaciones de IFP y un número limitado de evaluaciones de los resultados de los proyectos, que suponen menos tiempo y menores costos. Anteriormente, la IOE realizaba aproximadamente seis evaluaciones de proyectos cada año, lo que suponía un costo de USD 540 000 y 360 días de trabajo de su personal en total.²¹
105. En el futuro, la IOE prevé realizar 35 validaciones de IFP por año empleando exclusivamente sus propios recursos de personal. Actualmente está elaborando métodos adaptados a sus necesidades y un sistema de validación de IFP basado en un examen detenido de las buenas prácticas internacionales y las experiencias de otros bancos multilaterales de desarrollo que utilizan instrumentos de evaluación similares. De acuerdo con el análisis inicial realizado, la IOE prevé asignar seis días de trabajo para la validación de cada IFP, lo que quiere decir que se dedicarían en total 210 días de trabajo para validar todos los IFP preparados en un año dado.²²
106. Por lo que respecta a las evaluaciones de los resultados de los proyectos, la IOE prevé evaluar cada año ocho proyectos cerrados, que hayan seguido previamente el proceso de validación de los IFP. Antes de presentar la propuesta final de programa de trabajo y presupuesto en octubre de 2010, la IOE definirá los criterios concretos que rigen la selección de los proyectos cuyos resultados serán evaluados y, a los efectos de la validación de los IFP, llevará a cabo una evaluación experimental de los resultados de los

²¹ El costo unitario de las evaluaciones de proyectos ascendía en el pasado a USD 90 000, y a tales evaluaciones se dedicaban 60 días de trabajo.

²² Se trata de un número mayor de días que los que asignan los equipos de evaluación de otros bancos multilaterales de desarrollo, a saber, entre 3 y 4 días para cada validación de un IFP. La principal razón que tiene la IOE para asignar más tiempo es la gran variabilidad de la calidad de los IFP que se preparan actualmente y el hecho de que 2011 será un año experimental tanto para esta oficina como para la dirección y, por lo tanto, se debían tomar las disposiciones necesarias para contar con más tiempo para imprevistos. Con todo, la IOE evaluará y volverá a examinar la asignación de tiempo para las validaciones de IFP a fines de 2011, en función de la experiencia adquirida en el curso de ese año.

proyectos, lo que le permitirá perfeccionar sus métodos y procesos en consecuencia. En la nota a pie de página 14 se presentan algunos criterios que cabría utilizar para seleccionar los proyectos que se evaluarán.

107. La IOE estima que para cada evaluación de los resultados de un proyecto serán necesarios aproximadamente 20 días de trabajo de un miembro de su personal. Esta cifra es muy inferior a los 60 días asignados anteriormente a las evaluaciones de los proyectos que realizaba. Además, para cada evaluación de esta índole se requerirán los servicios de un consultor por un período aproximado de 15 días, lo que se prevé suponga un costo de unos USD 20 000, incluidos los gastos de viaje. Una vez más, esta cifra es muy inferior a los costos (USD 90 000) que entraña la contratación de consultores para realizar evaluaciones de proyectos. Así pues, la IOE prevé incluir en su presupuesto el monto equivalente a 160 días de trabajo y USD 160 000 para realizar ocho evaluaciones de los resultados de los proyectos en 2011.²³
108. La segunda iniciativa tendente a reducir costos —que está también en consonancia con la recomendación del examen *inter pares*— consiste en que la Oficina del Secretario del FIDA pase a prestar parte del apoyo que actualmente proporciona la IOE al Comité de Evaluación. Hasta al momento, el personal de la IOE debía dedicar cada año mucho tiempo a la prestación de apoyo administrativo al Comité de Evaluación (por ejemplo, para preparar los programas y redactar las actas). Además, la IOE asignó USD 100 000, más tiempo de su personal, para la visita anual sobre el terreno del Comité. Siguiendo la sugerencia realizada en el examen *inter pares* se propone transferir la responsabilidad de la organización de las visitas de los miembros de la Junta a la Oficina del Secretario. No obstante, la IOE sigue necesitando que su personal asigne suficiente tiempo al funcionamiento del Comité de Evaluación (por ejemplo, a informar al Presidente del Comité de Evaluación sobre cuestiones relacionadas con la evaluación y a dar información y aclaraciones a los miembros sobre los principales temas que esté tratando el Comité), y esto se agrega al tiempo que se asigna habitualmente a la preparación de documentos y participación en los períodos de sesiones ordinarios del Comité. Se trata de una cuestión extremadamente importante, especialmente en 2011, cuando la Oficina del Secretario empezará a asumir una función de apoyo del Comité de Evaluación más relevante. El aumento de la eficiencia descrito en los párrafos anteriores se resume en el cuadro 10.

²³ Por lo que respecta a las validaciones de los IFP, cabe notar que gracias a la labor experimental que se llevó a cabo este año, la IOE tiene ahora una idea probablemente más acertada de los recursos necesarios para la realización de esas tareas. En caso de que surgieran diferencias con respecto a las estimaciones indicadas antes, la IOE las tendrá en cuenta en el documento final sobre el programa de trabajo y presupuesto para 2011, que examinará el Comité de Evaluación en octubre de 2010.

Cuadro 10

Aumento de la eficiencia de las evaluaciones de los proyectos y la visita anual sobre el terreno del Comité de Evaluación

Tipo de actividad	Situación actual		A partir de 2011		
	Tiempo dedicado por el personal (unitario)	Costos no relacionados con el personal (unitarios)	Tipo de actividad	Tiempo dedicado por el personal (unitario)	Costos no relacionados con el personal (unitarios)
Evaluación de proyectos	60 días	USD 90 000	Validación de IFP	6 días	-
Total de 6 evaluaciones de proyectos anuales	360 días	USD 540 000	Total de 35 validaciones de IFP anuales	210 días	-
			Evaluaciones de los resultados de los proyectos	20 días	USD 20 000
			Total de 8 evaluaciones de los resultados de los proyectos anuales	160 días	USD 160 000
Visita sobre el terreno anual del Comité de Evaluación	20 días	USD 100 000	-	-	-
Total	380 días	USD 640 000	Total	370 días	USD 160 000
			Ahorros totales	10 días	USD 480 000

109. Ya se ha logrado, o se está logrando, aumentar la eficiencia mediante la iniciativa de renovación y creación de equipos de la IOE en curso²⁴, y a raíz de la aplicación del plan de actividades de la IOE dirigido a fortalecer la gestión de los recursos financieros y humanos y la gestión administrativa (véase el párrafo 75). Tal aumento de eficiencia queda plasmado en mejores procesos de contratación y gestión de consultores, mejores relaciones entre quienes supervisan y quienes son supervisados, y la descentralización de la ejecución del presupuesto a oficiales de evaluación dentro de un marco riguroso de comprobaciones y balances. Entre otras medidas adoptadas para lograr economías se cuenta la de asegurar que los gobiernos impulsen la organización de los talleres de aprendizaje sobre evaluación y compartan los costos correspondientes. En su conjunto, estos esfuerzos se traducen en un considerable ahorro de recursos (véase el párrafo 115).

B. Propuesta de presupuesto para 2011

110. Esta es la primera vez que la IOE ha preparado un programa de trabajo y presupuesto basados en los resultados y ha aplicado una presupuestación de base cero (véase el párrafo 47). En las dos secciones siguientes se ofrece un panorama general de los recursos humanos necesarios y la propuesta presupuestaria para 2011.

111. **Recursos humanos.** El análisis de deficiencias realizado (véase el párrafo 77) y las consultas mantenidas por la IOE con cada división regional y con el personal directivo superior del FIDA en el curso de la elaboración de su programa de trabajo revelan que existe gran demanda de evaluaciones independientes, y que la división no cuenta con los recursos humanos para satisfacerla. La labor de evaluación para la que será necesaria una mayor dotación de personal, en comparación con 2010, se refiere a lo siguiente:

²⁴ Esta iniciativa, que comenzó en 2007, ha supuesto el establecimiento de grupos de trabajo dentro de la división encargados de mejorar diversos aspectos, tales como la comunicación, la gestión de los consultores, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo.

- i) La IOE prevé realizar un mayor número de evaluaciones de nivel superior (1,8 puestos equivalentes a los de jornada completa dedicados a evaluaciones a nivel institucional y 4,8 puestos equivalentes a los de jornada completa dedicados a EPP en 2011 frente a 1,8 y 2,8, respectivamente, en 2010).
 - ii) La preparación de un nuevo producto, a saber, las síntesis de evaluación.
 - iii) La formulación y aplicación del acuerdo de armonización revisado entre la IOE y la dirección del FIDA.
 - iv) Una mayor contribución a las plataformas internas y externas de gestión de los conocimientos y procesos de aprendizaje, fundamentalmente los grupos internos de mejora de la calidad y de garantía de la calidad.
 - v) La debida contribución a las deliberaciones durante la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (véase el párrafo 50).
112. Por último, en 2010 la IOE hizo una asignación provisional del 50% del tiempo de un miembro del cuadro orgánico para supervisar la gestión financiera y administrativa de la división (véase el párrafo 75 ii)). La IOE necesita cubrir la deficiencia resultante de miembros del cuadro orgánico dedicados a la labor de evaluación, dada la decisión de la división de establecer el puesto permanente de oficial de finanzas y administración.
113. Si bien parte de esta necesidad de mayores recursos humanos se verá compensada por los ahorros que se indican en el cuadro 10 y en el párrafo 109, es difícil en este momento determinar si las actividades antes mencionadas pueden realizarse con la actual dotación de recursos humanos. Se requiere efectuar un análisis más detenido, en el que se tenga en cuenta la ultimación de la lista de evaluaciones propuestas para 2011, algo que solo podrá concretarse en el segundo semestre del año. Así pues, por el momento, la IOE no tiene previsto pedir ningún aumento de la plantilla. En cambio, antes de someter su propuesta definitiva de programa de trabajo y presupuesto para 2011 al examen del Comité de Evaluación en octubre de 2010, evaluará de manera más sistemática sus necesidades en materia de recursos humanos, a saber, si es necesario y viable proponer la conversión de un puesto de personal de servicios generales actualmente vacante²⁵ a un puesto del cuadro orgánico. En el anexo V se detallan las necesidades de la división en materia de recursos humanos.
114. En el examen *inter pares* se recalca la importancia de que la división aumente los conocimientos y competencias de su personal con respecto a los métodos y sistemas de evaluación más novedosos. A este respecto, la división se servirá de programas internacionales de capacitación, tales como el Programa internacional de formación en evaluación del desarrollo (IPDET) para generar conocimientos.²⁶ La IOE prevé financiar la capacitación que necesita su personal mediante fondos suplementarios, y participará asimismo en los programas de capacitación institucionales pertinentes que organice la División de Recursos Humanos.
115. **Presupuesto.** La IOE ha procurado cuantificar los costos que supone lograr cada DMR, tanto por lo que respecta al tiempo de personal necesario como a los costos no relacionados con el personal. Si se usan los factores de inflación (1,3% respecto de los costos no relacionados con el personal y 2,8% respecto de los costos de personal) y el tipo de cambio (USD 1 = EUR 0,8) propuestos por la División de Planificación Estratégica y Presupuesto y aplicados por el Fondo para elaborar su descripción preliminar del presupuesto administrativo anual para 2011, la propuesta de presupuesto de la IOE para

²⁵ En el examen *inter pares* se comprobó que en la IOE, al igual que en el resto del FIDA, la relación entre personal de servicios generales y personal del cuadro orgánico era elevada.

²⁶ El IPDET es un programa de capacitación intensiva de cuatro semanas destinado a gerentes y profesionales en el ámbito de la evaluación. Se trata de una iniciativa del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y la Universidad de Carleton. La capacitación proporciona amplios conocimientos en materia de seguimiento y evaluación de actividades de desarrollo y se centra en una comprensión profunda y un intercambio de conocimientos de temas determinados.

2011 es de aproximadamente USD 5,65 millones (véase el anexo VI). Este monto representa una disminución del 5,3% (USD 330 000) en valores reales o un 9,2% en valores nominales respecto del presupuesto administrativo de la IOE para 2010.

116. En los cuadros 1 y 3 del anexo VI se presenta la propuesta de presupuesto de la IOE para 2011 por categoría de gastos, al igual que en años anteriores. En el cuadro 4 se presenta el presupuesto de la IOE basado en los resultados mostrando la asignación de los recursos totales de personal y no relacionados con el personal necesario en función de los ocho DMR. En el mismo cuadro se presentan también los recursos totales necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales.
117. Por último, conforme a la solicitud formulada por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en 2008, a partir de 2009 la IOE comenzó a aplicar un límite máximo para su presupuesto administrativo. Concretamente, la Junta decidió que el presupuesto total de la IOE se mantuviera dentro del 0,9% del programa de trabajo anual del FIDA. El presupuesto administrativo propuesto para 2011 se sitúa alrededor del 0,56% del programa de trabajo del FIDA propuesto (que se prevé se eleve a USD 1 000 millones el año próximo), frente al 0,78% en 2010. En el cuadro 2 del anexo VI se presenta la evolución del presupuesto de la IOE como porcentaje del programa de trabajo del FIDA desde 2005.

Costos de personal

1. El presupuesto relativo a los costos de personal se elabora de conformidad con las normas y los reglamentos aplicados para los sueldos, derechos y prestaciones de los funcionarios de las Naciones Unidas, que están regulados en buena parte por las recomendaciones de la CAPI del régimen común de las Naciones Unidas.
2. Para cada categoría se elaboran tarifas estándares basadas en un análisis de los datos estadísticos relativos al personal del FIDA y los gastos efectivos relacionados con su plantilla. Los distintos componentes de las tarifas representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se prepara el documento del presupuesto.
3. Los costos estándares correspondientes a 2011 han aumentado por término medio en un 2,8%, frente a un aumento equivalente del 7,8% y el 4,1% en 2009 y 2010, respectivamente. En el cuadro siguiente se indica el aumento medio porcentual de cada prestación del personal y su repercusión en los gastos relativos a los puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) propuestos para 2011.

Composición de los costos estándares de personal (en millones de USD)

<i>Descripción de la categoría</i>	<i>PEJC de 2010 según tarifas de 2010</i>	<i>PEJC de 2010 según tarifas de 2011</i>	<i>Aumento porcentual respecto del aumento total</i>	<i>Notas</i>
Personal del cuadro orgánico				
Sueldos	21,54	22,29	1,3%	a)
Ajustes por lugar de destino	15,28	15,13	(0,3%)	a)
Pensiones	6,83	7,19	0,6%	b)
Subsidios de educación	3,51	3,68	0,3%	c)
Plan de seguro médico	2,29	2,45	0,3%	d)
Repatriación, separación del servicio y vacaciones anuales	2,11	2,17	0,1%	
Vacaciones en el país de origen	1,41	1,41	(0,0%)	e)
Prestaciones por familiares a cargo	0,74	0,79	0,1%	f)
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	0,72	0,73	0,0%	
Otras prestaciones	1,73	1,76	0,1%	
Total parcial	56,16	57,60	2,5%	
Personal de servicios generales				
Sueldos	15,73	16,23	2,1%	a)
Pensiones	3,27	3,43	0,7%	b)
Plan de seguro médico	2,01	2,13	0,5%	d)
Prima de idiomas	0,57	0,58	0,0%	
Repatriación y separación del servicio	1,46	1,49	0,1%	
Otras prestaciones	0,93	0,94	0,0%	
Total parcial	23,97	24,80	3,4%	
Costos administrativos totales de personal	80,13	82,40	2,8%	

- a) **Sueldos y ajustes por lugar de destino.** Tras el aumento efectivo recomendado por la CAPI para el personal del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico en relación con el año en curso, del 3,41% y el 2,33%, respectivamente, se ha previsto que en 2011 el aumento salarial será de un 2% para todas las categorías de personal. Sin embargo, cabe destacar asimismo que el aumento de los costos salariales del personal del cuadro orgánico en 2010 se vio compensado por una reducción correspondiente del ajuste por lugar de destino. El resultado ha sido un aumento previsto de la suma de los dos elementos, el sueldo del personal del cuadro orgánico y el ajuste por lugar de destino, que representa solo el 1% del aumento total del 2,5% entre 2010 y 2011.
- b) **Pensiones.** De forma análoga a los sueldos del personal, se ha previsto un incremento hipotético de la remuneración pensionable del 2% para el personal tanto del cuadro de servicios generales como del cuadro orgánico. El incremento recogido en el cuadro *supra* indica el impacto producido por la aplicación de los aumentos al personal del FIDA.
- c) **Subsidios de educación.** A raíz de un intercambio inicial de correspondencia con la CAPI, está previsto que en 2011 esta proponga para Italia un aumento de los subsidios de educación. Aunque es demasiado pronto para saber a ciencia cierta la magnitud de ese aumento, en los cálculos que figuran *supra* se ha partido de la base de un aumento hipotético del 5%.
- d) **Plan de seguro médico.** Tras haber examinado con la FAO la cuestión de que el costo del plan de seguro médico era superior al previsto, se ha partido del supuesto de un aumento del 5% de los costos unitarios de dicho plan. El incremento que se observa en el cuadro *supra* indica el impacto producido por la aplicación de estos aumentos a la plantilla actual del FIDA y por los costos adicionales que se prevé acarree la aplicación del mecanismo de limitación de los costos para los funcionarios sufragados por el FIDA.
- e) **Vacaciones en el lugar de origen.** La ligera reducción de los gastos correspondientes a las vacaciones en el país de origen está relacionada con el hecho de que el FIDA, en su empeño general por aumentar la eficiencia, está reduciendo las prestaciones concedidas al personal por ese concepto.
- f) **Prestaciones por familiares a cargo.** A raíz de un intercambio inicial de correspondencia con la CAPI, está previsto que esta recomiende un nuevo aumento de los costos unitarios relativos a las prestaciones por familiares a cargo para 2011. Análogamente a los costos médicos, los incrementos recogidos en el cuadro *supra* indican el efecto que tendrá la aplicación de esos aumentos a la plantilla del FIDA propuesta para 2011.

Costos no relacionados con el personal

4. En el presupuesto administrativo se ha aplicado un aumento de precios del 1,3% a los costos no relacionados con el personal, lo que se considera una estimación razonable de la inflación de los costos en cuestión si se tiene en cuenta la incertidumbre imperante en la economía mundial. Además, antes de fijar definitivamente la cifra del 1,3%, se han tomado en consideración los siguientes pronósticos acerca de los precios al consumidor:
 - se prevé que el aumento de los precios al consumidor a nivel mundial disminuirá del 2,0% a finales de 2010 al 1,8% a finales de 2011, y
 - según una previsión equivalente para Italia, se producirá una disminución del 1,4% a finales de 2010 al 1,3% a finales de 2011.

Logros de la IOE en 2010

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>
Prioridad A: Realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	1. Evaluaciones a nivel institucional	Terminación del examen <i>inter pares</i> de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA y aplicación de las correspondientes recomendaciones	El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva debatieron sobre el examen <i>inter pares</i> en abril de 2010	El examen <i>inter pares</i> se terminó y debatió según lo previsto. En julio de 2010, el Comité de Evaluación determinará cómo proceder en el futuro respecto al proceso de dicho examen
		Enfoques y resultados de las actividades del FIDA de promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer	Se completará en diciembre de 2010	Se completará y debatirá con el Comité de Evaluación en noviembre de 2010, y con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. En 2011 se llevarán a cabo algunas actividades de difusión
		Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él	Se completará en abril de 2011	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África	Se han previsto varias actividades de difusión para 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Innovación y ampliación de escala	En diciembre de 2009, la Junta decidió aplazar el examen de esta evaluación hasta los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva de abril de 2010	Concluida
	2. Evaluaciones de programas en los países	Argentina	Se completará en junio de 2010	Se terminó el informe de evaluación y se llevó a cabo el taller de aprendizaje en el mes de junio. Se está ultimando el acuerdo en el punto de culminación. La evaluación se dará por concluida a principios de septiembre
		China: apoyo al PMD para realizar la autoevaluación	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>
		Ghana	Se iniciará en noviembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Kenya	Se completará en diciembre de 2010	Concluida
		Mozambique (solamente la mesa redonda nacional)	Se completará en abril de 2010.	Concluida
		Níger (solamente la mesa redonda nacional)	Se completará en abril de 2010	Aplazada debido a la partida imprevista del evaluador jefe a principios de 2010. La EPP se completará en el último trimestre de 2010
		Rwanda	Se iniciará en noviembre de 2010	Comenzará conforme a lo previsto
		Viet Nam	Se iniciará en noviembre de 2010.	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Yemen	Se completará en diciembre de 2010	La principal misión sobre el terreno se realizará entre septiembre y octubre de 2010, y la EPP se completará en el primer semestre de 2011. Se aplazó debido a las dificultades que surgieron para elegir al coordinador del equipo de consultores, que ya ha sido seleccionado
	3. Evaluaciones de proyectos 3.1. Evaluaciones intermedias	Brasil: Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	Se completará en octubre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Ghana: Proyecto de Empresas Rurales – Fase II	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Rwanda: Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		República Unida de Tanzania: Programa de Servicios Financieros Rurales	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
	3.2. Evaluaciones finales	República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	Se completará en junio de 2010	Se completará en septiembre de 2010. Aplazada debido a la partida del evaluador jefe designado

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>
		República Democrática Popular Lao: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
Prioridad B: Labor específica de evaluación exigida por la Política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación	4. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Visita sobre el terreno del Comité de Evaluación a Mozambique	Se completará en mayo de 2010	Concluida. El Presidente del Comité de Evaluación proporcionará un informe escrito a la Junta en septiembre de 2010, en el que se recogerán las observaciones del Comité sobre las visita al país
		Examen de la ejecución del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2010-2012 y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2011 y plan indicativo para 2012-2013	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Octavo ARRI	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
		Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Se completará en septiembre de 2010	Concluida
		Observaciones de la IOE acerca del RIDE	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. El RIDE y las correspondientes observaciones se examinarán con el Comité de Evaluación en su período de sesiones de noviembre y, posteriormente, en el seno de la Junta en diciembre de 2010
		Observaciones de la IOE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación	Se completará en diciembre de 2010	La estrategia para los países de ingresos medios y las correspondientes observaciones de la IOE serán examinadas en el período de sesiones de noviembre del Comité de Evaluación y en el período de sesiones de diciembre de 2010 de la Junta Ejecutiva

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>
		Realización de cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité de Evaluación, y de períodos de sesiones extraordinarios adicionales, de acuerdo con el mandato y reglamento revisados de dicho Comité	Se completará en diciembre de 2010	Hasta la fecha se han celebrado tres períodos de sesiones ordinarios y dos extraordinarios. Se prevé celebrar otros dos períodos de sesiones formales en octubre y en noviembre respectivamente
Prioridad C: Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	5. Actividades de comunicación	Informes, reseñas y apreciaciones de evaluación, sitio web de la IOE, etc.	Enero-diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
	6. Asociaciones	Asociaciones con la COSUDE, el ECG, la NONIE y el UNEG	Enero-diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
	7. Participación en los equipos de gestión de los programas en los países y el OSC	Participación en todas las reuniones del OSC en las que se examinen las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y los proyectos evaluados por la IOE que se estén considerando para una fase ulterior. Participación en determinados equipos de gestión de los programas en los países	Enero-diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. Además, el personal participó en varios seminarios sobre la ampliación de escala a fin de promover la asimilación de las enseñanzas extraídas mediante la evaluación a nivel institucional sobre innovación y ampliación de escala
	8. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación	Enero-diciembre de 2010	La IOE consolidará la experiencia adquirida en 2009 mediante el apoyo prestado al SHIPDET haciendo aportaciones al programa curricular en relación con las evaluaciones relativas a la agricultura y el desarrollo rural. SHIPDET es un programa de capacitación regional respaldado por el Gobierno de China, el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) y el Banco Mundial
Prioridad D: Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la IOE	9. Labor metodológica	Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología	Enero-diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>
		Aplicación de la matriz de medición de resultados para el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la IOE, incluida la presentación de informes al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva	Enero-diciembre de 2010	Se ha dejado de utilizar la anterior matriz de medición de resultados puesto que en 2011 habrá un programa de trabajo y presupuesto basados en los resultados. Se han utilizado elementos de la anterior matriz de medición de resultados para definir los objetivos y DMR de la IOE
		Exámenes <i>inter pares</i> internos de la IOE de todas las evaluaciones	Enero-diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto
Actividades adicionales				
		Un proyecto piloto relativo a la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos (entre 4 y 5 validaciones de IFP y una evaluación de los resultados de un proyecto)	Julio-diciembre de 2010	Se inició la labor preparatoria y se realizará el proyecto piloto en el último trimestre de 2010
		Fortalecimiento de la gestión de los recursos financieros y humanos de la IOE, así como de la gestión administrativa	Febrero-diciembre de 2010	Se elaboró el plan de actividades, que se está aplicando a fin de tratar las principales cuestiones planteadas en el examen <i>inter pares</i>
		Formulación del nuevo proceso y presentación del acuerdo en el punto de culminación	Junio-septiembre de 2010	En curso: la presentación y el proceso actuales no prevén lo necesario para zanjar posibles diferencias de opinión entre la dirección, el gobierno y la IOE

Propuesta de actividades de la IOE para 2011 y plan indicativo para 2012-2013

Cuadro 1: Propuesta provisional de actividades de la IOE según el tipo de actividades

<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de la IOE propuestas para 2011</i>	<i>Plan indicativo de la IOE propuesto para 2012-2013</i>
1. Evaluaciones a nivel institucional	Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él	Supervisión y apoyo a la ejecución (2012)
	Enfoques y resultados de las actividades del FIDA de promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (solamente actividades de difusión)	Política de donaciones (2013)
	Eficiencia	
2. Evaluaciones de los programas en los países	Ghana	Bolivia (Estado Plurinacional de)
	Haití	Burkina Faso
	Jordania	Ecuador
	Nepal	Filipinas
	Rwanda	Guatemala
	Uganda	Madagascar
	Viet Nam	Mauritania
	Yemen	República Árabe Siria
		República Unida de Tanzania
	Senegal	
3. Validación de los informes finales de proyectos	35 validaciones de IFP, aproximadamente	35 validaciones anuales de IFP, aproximadamente
4. Evaluación de los resultados de los proyectos	8 evaluaciones de los resultados de los proyectos, aproximadamente	8 evaluaciones de los resultados de los proyectos anuales, aproximadamente
5. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2011 y plan indicativo para 2012-2013, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2012, basados en los resultados, y plan indicativo para 2013-2014	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2012 y plan indicativo para 2013-2014, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2013, basados en los resultados, y plan indicativo para 2014-2015
		Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2013 y plan indicativo para 2014-2015, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2014, basados en los resultados, y plan indicativo para 2015-2016
		Noveno ARRI
	Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Décimo y undécimo ARRI
		Observaciones de la IOE acerca del PRISMA

<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de la IOE propuestas para 2011</i>	<i>Plan indicativo de la IOE propuesto para 2012-2013</i>
	Observaciones de la IOE acerca del RIDE	Observaciones de la IOE acerca del RIDE
	Observaciones de la IOE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA (sobre la presencia en los países, el género y el sector privado) preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación	Observaciones de la IOE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación
	Realización de cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité de Evaluación, y de períodos de sesiones extraordinarios adicionales, de acuerdo con el mandato y reglamento revisados de dicho Comité	Realización de cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité de Evaluación, y de períodos de sesiones extraordinarios adicionales, de acuerdo con el mandato y reglamento revisados de dicho Comité
6. Actividades de comunicación y de gestión de los conocimientos	Informes, reseñas y apreciaciones de evaluación, sitio web sobre evaluación, etc.	Informes, reseñas y apreciaciones de evaluación, sitio web sobre evaluación, etc.
	Síntesis de evaluación	Síntesis de evaluación
	Participación en todas las reuniones del OSC para examinar las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados por la IOE. Participación en determinados equipos de gestión de los programas en los países, y definición de criterios de intervención en los grupos de mejora de la calidad y de garantía de la calidad	Participación en todas las reuniones del OSC para examinar las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados por la IOE. Participación en determinados equipos de gestión de los programas en los países, y definición de criterios de intervención en los grupos de mejora de la calidad y de garantía de la calidad
7. Asociaciones	Asociaciones con la COSUDE, el ECG, la NONIE y el UNEG	Asociaciones con la COSUDE, el ECG, la NONIE y el UNEG
8. Metodología	Perfeccionar, según proceda, la metodología de validación de los IFP y de las evaluaciones de los resultados de los proyectos	Perfeccionar, según proceda, la metodología de validación de los IFP y de las evaluaciones de los resultados de los proyectos
	Seguir introduciendo cambios en el Manual de Evaluación para tener en cuenta en él las principales cuestiones que vayan surgiendo	Seguir introduciendo cambios en el Manual de Evaluación para tener en cuenta en él las principales cuestiones que vayan surgiendo
	Revisar y aplicar el acuerdo de armonización entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procesos de evaluación independiente y de autoevaluación	Aplicar el acuerdo de armonización revisado entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procesos de evaluación independiente y de autoevaluación
9. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación
10. Gestión financiera, de los recursos humanos y administrativa	Actividades de fortalecimiento de la gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos, como la gestión de consultores, la planificación de las evaluaciones y el seguimiento presupuestario	Actividades de fortalecimiento de la gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos, como la gestión de consultores, la planificación de las evaluaciones y el seguimiento presupuestario
	Crear el puesto de Oficial de Finanzas y Administración de la IOE (50%)	

Cuadro 2:

Propuesta provisional de actividades de la IOE según los resultados de la gestión de la división y los objetivos de la IOE

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>Resultados de la gestión de la IOE</i>	<i>Actividades de la IOE propuestas para 2011</i>	<i>Plan indicativo de la IOE propuesto para 2012-2013</i>	
Primer objetivo estratégico: Contribuir a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA	DMR 1: ARRI y evaluaciones a nivel institucional de gran calidad que sienten las bases de la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales	Noveno ARRI	Décimo y undécimo ARRI	
		Evaluación a nivel institucional de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. Evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia	2012: evaluación a nivel institucional sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución 2013: evaluación a nivel institucional sobre la política de donaciones	
		Observaciones sobre políticas (presencia en los países, género, sector privado)	Observaciones sobre políticas, según proceda	
	DMR 2: EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores COSOP basados en los resultados	Completar EPP relativas a Ghana, Rwanda, Viet Nam y el Yemen.	Se optará entre los siguientes países: el Estado Plurinacional de Bolivia, Burkina Faso, el Ecuador, Filipinas, Guatemala, Madagascar, Mauritania, la República Árabe Siria, la República Unida de Tanzania y el Senegal	
		Comenzar EPP relativas a Haití, Jordania, Nepal y Uganda, con el objetivo de terminarlas en 2012		
	DMR 3: Validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones apoyadas por el FIDA	Validaciones de IFP (35 al año, aproximadamente)	Validaciones de IFP (35 al año, aproximadamente)	
		Evaluaciones de los resultados de los proyectos (8 al año, aproximadamente)	Evaluaciones de los resultados de los proyectos (8 al año, aproximadamente)	
	Segundo objetivo estratégico: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces	DMR 4: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	Informes, reseñas y apreciaciones de evaluación, así como sitio web de la IOE	Informes, reseñas y apreciaciones de evaluación, así como sitio web de la IOE
			Plataformas internas (reuniones del OSC, equipos de gestión de los programas en los países, mejora de la calidad y garantía de la calidad)	Plataformas internas (reuniones del OSC, equipos de gestión de los programas en los países, mejora de la calidad y garantía de la calidad)
			Talleres de aprendizaje nacionales	Talleres de aprendizaje nacionales
Asociaciones: COSUDE, ECG, NONIE, UNEG			Asociaciones: COSUDE, ECG, NONIE, UNEG	
Participación en actividades de aprendizaje o en reuniones de sociedades de evaluación			Participación en actividades de aprendizaje o en reuniones de sociedades de evaluación	
Otras actividades de difusión (evaluaciones a nivel institucional sobre género, sobre el sector privado, etc.)			Otras actividades de difusión	
DMR 5: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	Síntesis de evaluación	Síntesis de evaluación		
	Análisis de un tema de aprendizaje del ARRI	Análisis de un tema de aprendizaje del ARRI cada año		
Primer objetivo operacional: Aumento de la eficiencia de la IOE	DMR 6: Gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos más eficaz	Actividades de fortalecimiento de la gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos, como la gestión de consultores, la planificación de las evaluaciones y el seguimiento presupuestario	Actividades de fortalecimiento de la gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos, como la gestión de consultores, la planificación de las evaluaciones y el seguimiento presupuestario	

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>Resultados de la gestión de la IOE</i>	<i>Actividades de la IOE propuestas para 2011</i>	<i>Plan indicativo de la IOE propuesto para 2012-2013</i>
		Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2011 y plan indicativo para 2012-2013, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2012, basados en los resultados, y plan indicativo para 2013-2014	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2012 y plan indicativo para 2013-2014, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2013, basados en los resultados, y plan indicativo para 2014-2015
		Crear el puesto de Oficial de Finanzas y Administración de la IOE (50%)	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2013 y plan indicativo para 2014-2015, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2014, basados en los resultados, y plan indicativo para 2015-2016
Segundo objetivo operacional: Formulación de una metodología	DMR 7: Formulación de una metodología para la labor de evaluación independiente	Perfeccionar la metodología de validación de los IFP y de las evaluaciones de los resultados de los proyectos, armonizar la metodología de las evaluaciones independientes y de las autoevaluaciones	Perfeccionar la metodología de validación de los IFP y de las evaluaciones de los resultados de los proyectos
		Seguir introduciendo cambios en el Manual de Evaluación para tener en cuenta en él las principales cuestiones que vayan surgiendo	Seguir introduciendo cambios en el Manual de Evaluación para tener en cuenta en él las principales cuestiones que vayan surgiendo
		Asociaciones: COSUDE, ECG, NONIE, UNEG (contribución indirecta a este DMR)	Asociaciones: COSUDE, ECG, NONIE, UNEG (contribución indirecta a este DMR)
	DMR 8: Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros	Revisar y aplicar el acuerdo de armonización entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procesos de evaluación independiente y de autoevaluación	Aplicar el acuerdo de armonización revisado entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procesos de evaluación independiente y de autoevaluación
		Observaciones sobre el RIDE y el PRISMA	Observaciones sobre el RIDE y el PRISMA
		Evaluar la calidad de los sistemas de SyE a nivel de proyectos y países y participar en el equipo de tareas interno sobre la medición de resultados	Evaluar la calidad de los sistemas de SyE a nivel de proyectos y países y participar en el equipo de tareas interno sobre la medición de resultados
		Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación

Evaluaciones previstas en el programa de trabajo para 2011-2012 que se propone suprimir o posponer

<i>Naturaleza de la evaluación</i>	<i>Propuesta de supresión o aplazamiento de la IOE y justificación</i>
Evaluación a nivel institucional de la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución en 2013	Se propone realizar esta evaluación en 2012, una vez que hayan transcurrido seis años desde la aprobación de la política de supervisión por parte de la Junta.
Evaluación a nivel institucional de los enfoques y resultados del diálogo sobre políticas del FIDA en 2012	Esta evaluación se aplazará hasta más adelante a fin de poder atender a otras evaluaciones a nivel institucional prioritarias. La IOE se refiere a los resultados del diálogo sobre políticas en todas las evaluaciones a nivel institucional que realiza, así como en las evaluaciones a nivel institucional sobre temas concretos (como el género y el sector privado).
Evaluación temática de una cartera de proyectos y programas en los pequeños Estados insulares en desarrollo de la región de Asia y el Pacífico en 2012	Esta evaluación se suprimirá, especialmente porque el FIDA no ha financiado operaciones de gran volumen en pequeños Estados insulares en desarrollo en el último decenio.
Evaluación temática de las respuestas de emergencia en la región de Asia y el Pacífico en 2012	Tal evaluación temática no se considera prioritaria en vista del mandato del FIDA de promover la reducción sostenible de la pobreza rural mediante proyectos de inversión en la agricultura y el desarrollo rural.
Asistencia técnica en la región de América Latina y el Caribe – fecha por determinar	Esta evaluación se suprimirá por cuanto ya no es una prioridad para la división regional pertinente.
<p>Evaluaciones finales de proyectos: Cabo Verde: Programa de Alivio de la Pobreza Rural en 2011 Egipto: Proyecto de Servicios Agrícolas en las Tierras Nuevas del Delta Oriental en 2012 Haití: Proyecto de Intensificación de Cultivos Alimentarios – Fase II en 2011 Madagascar: Proyecto de Desarrollo y Mejora de la Agricultura en el Nordeste en 2011 Mongolia: Programa de Reducción de la Pobreza Rural en 2011 Perú: Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur en 2012 Senegal: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Matam – Fase II en 2011 Uruguay: Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario – Fase II (PRONAPPA II) en 2011</p> <p>Evaluaciones intermedias de proyectos: Marruecos: Proyecto de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas de la Provincia de El-Haouz en 2011 Uganda: Programa de Servicios Financieros Rurales Túnez: Programa de Desarrollo Agropastoral y Promoción de Iniciativas Locales para el Sudeste</p>	<p>Se dejarán de realizar las evaluaciones finales de proyectos de conformidad con la recomendación del examen <i>inter pares</i> de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA de que la IOE empiece a realizar validaciones de IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos.</p> <p>Se dejarán de realizar las evaluaciones intermedias de proyectos de conformidad con la recomendación del examen <i>inter pares</i> de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA de dejar de considerar obligatoria la realización de tales evaluaciones antes de preparar y aprobar la siguiente fase de un proyecto.</p>

Dotación de personal de la IOE para 2011

Dotación en 2007	Dotación en 2008	Dotación en 2009	Dotación en 2010	2011		
				Personal del cuadro orgánico	Personal de servicios generales	Total
20	18,5	19,5	19,5	11,5	8	19,5

Categoría de recursos humanos

Categoría de recursos humanos	Número en 2010	Número en 2011
Director	1	1
Director Adjunto	1	1
Oficiales Superiores de Evaluación	3	3
Oficiales de Evaluación	4	4
Oficial de Evaluación/Comunicación	1,5	1,5
Analista de Investigación en Evaluación/Oficial de Finanzas y Administración	1	1
Total del personal del cuadro orgánico	11,5	11,5
Auxiliar Administrativo	1	1
Auxiliar del Director	1	1
Auxiliares de Evaluación	6	6
Total del personal de servicios generales	8	8
Total general	19,5	19,5

En 2011, la IOE contará también con los servicios de tres profesionales asociados de Alemania, Bélgica y Suecia.

Evolución en el tiempo de la dotación de personal de servicios generales de la IOE

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (propuesta)
9,5	9,5	9,5	8,5	8,5	8	8

Propuesta de presupuesto de la IOE para 2011

Cuadro 1
Presupuesto global de la IOE para 2011
(en USD)

	Presupuesto de 2007 ^a	Presupuesto de 2008 ^a	Presupuesto de 2009 ^a	Presupuesto de 2010 ^b (1)	Propuesta de presupuesto para 2011			
					Disminución real (2)	Aumento de los precios ^c (3)	Disminución de los tipos de cambio ^d (4)	Presupuesto total para 2011 USD/EUR=0,8 (5)=(1)-(2)+(3)-(4)
Labor de evaluación								
Costos no relacionados con el personal	2 990 565	2 465 565	2 696 000	2 600 000	330 297	29 506	11 209	2 288 000 ^e
Labor de evaluación								
Costos de personal	2 835 130	2 777 012	3 157 851	3 620 204	0	101 366	362 853	3 358 717
Total	5 825 695	5 242 577	5 853 851	6 220 204	330 297	130 872	374 062	5 646 717
Porcentaje respecto del presupuesto de 2010				100%	5,3%	2,1%	6,0%	90,8%

^a Presupuesto ajustado. Al igual que para las restantes dependencias del FIDA, la División de Planificación Estratégica y Presupuesto del FIDA ajusta las cifras durante el año a fin de tener en cuenta las fluctuaciones cambiarias EUR/USD.

^b Conforme aprobó el Consejo de Gobernadores (al tipo de cambio USD 1,00 = EUR 0,79 en 2009, y USD 1,00 = EUR 0,722 en 2010).

^c Según la situación en otras dependencias del FIDA y lo indicado por la División de Planificación Estratégica y Presupuesto. El aumento de los precios respecto de los costos no relacionados con el personal es del 1,3% y respecto de los costos de personal, del 2,8%.

^d Según lo indicado por la División de Planificación Estratégica y Presupuesto, el tipo de cambio aplicable es de USD 1,00 = EUR 0,8, y deberán ajustarse el 100% de los costos de personal en función del nuevo tipo de cambio. Se estima que alrededor del 5% de los costos no relacionados con el personal de la IOE están expresados en euros, por lo que deberán ajustarse.

^e En el cuadro 3 se dan más pormenores de los costos no relacionados con el personal.

Cuadro 2
Presupuesto de la IOE como porcentaje del programa de trabajo del FIDA
(en millones de USD)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (propuesto)
Presupuesto de la IOE	4,69	4,79	5,69	5,47	5,85	6,22	5,65
Programa de trabajo del FIDA	500	550	605	650	715	800	1000
Porcentaje	0,94	0,87	0,94	0,84	0,82	0,78	0,56

La IOE puso un límite máximo a su presupuesto administrativo conforme a la decisión de la Junta Ejecutiva (el 0,9% del programa de trabajo anual del FIDA)

Cuadro 3

Desglose de los costos no relacionados con el personal de la propuesta de presupuesto de la IOE

<i>Categoría de costos</i>	<i>Número absoluto</i>	<i>Número de puestos equivalentes a los de jornada completa^a</i>	<i>Costos unitarios normalizados^b (USD)</i>	<i>Costos no relacionados con el personal propuestos para 2011 (USD)</i>
ARRI	1	1	150 000	150 000
Evaluaciones a nivel institucional	3	1,8	Costo diferenciado según el alcance y la naturaleza de las cuestiones que se evalúen: 300 000-450 000	480 000
Evaluaciones de los programas en los países	8	4,8	Costo diferenciado según el tamaño de la cartera y del país, los gastos de viaje y la disponibilidad de datos de evaluación: 235 000-315 000	1 195 000
Validaciones de IFP	35 aproximadamente	35 aproximadamente	-	- ^c
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	8 aproximadamente	8 aproximadamente	20 000	160 000
Síntesis de evaluación	1	1	-	100 000
Actividades de comunicación, proyección, intercambio de conocimientos y asociación	-	-	-	88 000
Metodología	-	-	-	30 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación	-	-	-	25 000
Gastos generales y varios	-	-	-	60 000
Total				2 288 000

^a Muchas evaluaciones comienzan en un año determinado, pero se completan al año siguiente. Esta cifra representa el porcentaje de tiempo que la IOE dedicará a tales evaluaciones en 2011.

^b En los casos necesarios, los costos unitarios normalizados incluyen también los gastos de viaje del personal.

^c No obstante, esta actividad supondrá unos 210 días de trabajo del personal (el costo unitario normalizado en cuanto a tiempo del personal es de seis días por validación de IFP).

Cuadro 4
Asignaciones de la propuesta de presupuesto de la IOE (costos de personal y costos no relacionados con el personal) por objetivo y resultado de la gestión de la división
 (en USD)

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>DMR de la IOE</i>	<i>Propuesta presupuestaria (costos de personal y costos no relacionados con el personal)</i>	<i>Porcentaje de la propuesta de presupuesto total</i>
Primer objetivo estratégico: Contribuir a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA	DMR 1: ARRI y evaluaciones a nivel institucional de gran calidad que sienten las bases de la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales	999 446	18%
	DMR 2: EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores COSOP basados en los resultados	1 907 277	34%
	DMR 3: Validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones apoyadas por el FIDA	689 218	12%
Total del primer objetivo estratégico		3 595 941	64%
Segundo objetivo estratégico: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces	DMR 4: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	693 008	12%
	DMR 5: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	461 183	8%
Total del segundo objetivo estratégico		1 154 191	20%
Primer objetivo operacional: Aumento de la eficiencia de la IOE	DMR 6: Gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos más eficaz	344 802	6%
Total del primer objetivo operacional		344 802	6%
Segundo objetivo operacional: Formulación de una metodología	DMR 7: Formulación de metodología para la labor de evaluación independiente	352 909	6%
	DMR 8: Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros	198 874	4%
Total del segundo objetivo operacional		551 783	10%
TOTAL GENERAL		5 646 717	100%

Recomendaciones del examen inter pares y los órganos rectores del FIDA sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE

<i>Recomendaciones del examen inter pares y los órganos rectores del FIDA sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE</i>	<i>Respuestas de la IOE</i>
A. Recomendaciones del examen inter pares	
La documentación del plan de trabajo de la IOE presentado al Comité de Evaluación debería incluir un apéndice en el que se señalaran los criterios empleados para fijar las prioridades en cuanto a las evaluaciones que se incluirán en el programa de trabajo, y se enumeraran las evaluaciones solicitadas que no se hayan incluido, así como las evaluaciones previstas en el anterior programa de trabajo aprobado por la Junta Ejecutiva que se hayan suprimido o aplazado.	Los criterios empleados para fijar las prioridades en cuanto a las evaluaciones que habrá que incluir en el programa de trabajo se describen en la sección V. En el anexo IV figura una lista de las evaluaciones solicitadas que no se incluyeron, y de evaluaciones previstas en el anterior programa de trabajo aprobado por la Junta Ejecutiva, pero que ahora se propone suprimir o posponer.
La IOE debería hacer un desglose financiero más pormenorizado en los documentos presupuestarios que presenta al Comité de Evaluación de modo que este pueda evaluar la solicitud del presupuesto de la IOE y la eficiencia con que se utilizan los recursos financieros.	La IOE presenta más información presupuestaria en este documento (véase el anexo VI).
La IOE debería presentar su presupuesto de conformidad con las normas establecidas por el FIDA respecto de la estructura y presentación de este.	Al igual que en el presupuesto administrativo anual del FIDA para 2011, esta es la primera vez que la IOE ha aplicado una presupuestación de base cero y vinculado los recursos necesarios con los logros de resultados fundamentales.
Trasladar la responsabilidad principal de prestación de apoyo al Comité de Evaluación y su Presidente de la IOE a la Oficina del Secretario (apoyo administrativo y visita sobre el terreno).	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su programa de trabajo y presupuesto (véase el anexo III). No hay ninguna provisión para que la IOE organice la visita del Comité de Evaluación.
La IOE debería ir avanzando hacia un marco dentro del cual la evaluación de la cartera de operaciones básicas se base en datos probatorios validados extraídos de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos. La IOE debería realizar las evaluaciones de los proyectos de manera más ágil y menos costosa, especialmente por lo que respecta a proyectos sobre los que se hayan preparado IFP satisfactorios, y dejar de realizar evaluaciones de proyectos intensivas y costosas y, en lugar de ellas, realizar evaluaciones que se basaran en mayor medida en los IFP disponibles.	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su programa de trabajo y presupuesto (véase el anexo III). La IOE ya no realizará evaluaciones de los proyectos, y empezará a validar todos los IFP y a realizar determinadas evaluaciones de los resultados de los proyectos.
El PMD y la IOE deberían asegurarse de armonizar totalmente sus métodos de trabajo para que a esta última le fuera más fácil empezar a aplicar el enfoque de validación de IFP.	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su programa de trabajo y presupuesto (véase el anexo III). Se modificará el acuerdo de armonización de modo que en él se tengan en cuenta las nuevas funciones y responsabilidades de la IOE y el PMD.
Delegar la responsabilidad del proceso del acuerdo en el punto de culminación de la IOE al PMD.	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su programa de trabajo y presupuesto (véase el anexo III). Se elaborará un nuevo proceso y presentación en relación con el acuerdo en el punto de culminación.
La IOE debería preparar más síntesis para facilitar el aprendizaje y la utilización de las conclusiones.	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su programa de trabajo y presupuesto (véase el anexo III). A partir de 2011 se empezarán a preparar síntesis.
La IOE debería buscar oportunidades de presentar las conclusiones de las evaluaciones en diversos foros externos organizados por otras entidades.	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su programa de trabajo y presupuesto (véase el anexo III). La IOE participará en plataformas y foros internos y externos en los que presentará las conclusiones de las evaluaciones.
B. Recomendaciones de los órganos rectores del FIDA	
Al elaborar la lista de evaluaciones a nivel institucional, la IOE debería tener en cuenta los compromisos que el FIDA debe cumplir durante el período de la Octava Reposición de los Recursos.	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su plan de evaluaciones a nivel institucional (véanse las secciones II y IV).

<i>Recomendaciones del examen inter pares y los órganos rectores del FIDA sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE</i>	<i>Respuestas de la IOE</i>
La IOE debería examinar las consecuencias que tendrán los aumentos que se prevé introducir en el programa de trabajo general del FIDA en el período de la Octava Reposición para su programa de trabajo y recursos.	La IOE lo ha tenido en cuenta al preparar su programa de trabajo (véase la sección II).
La IOE debería precisar más sus necesidades en materia de recursos humanos y financieros, principalmente el costo de las distintas actividades de evaluación.	En el presente documento se han facilitado más datos sobre el presupuesto (véanse los anexos V y VI).
