

Signatura: EB 2010/101/R.2/Rev.1  
Tema: 3  
Fecha: 14 diciembre 2010  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

**Programa de trabajo y presupuestos  
administrativo y de gastos de capital del FIDA  
para 2011, basados en los resultados, y  
programa de trabajo y presupuesto de la  
Oficina de Evaluación del FIDA 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](mailto:g.howe@ifad.org)

**Luciano Lavizzari**

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

Envío de documentación:

**Liam F. Chicca**

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

Junta Ejecutiva — 101º período de sesiones  
Roma, 14 a 16 de diciembre de 2010

---

**Para aprobación**

# Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen</b>	<b>v</b>
<b>Primera parte – Programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados</b>	<b>1</b>
<b>I. Programa de trabajo del FIDA para 2011</b>	<b>1</b>
<b>II. Presupuesto administrativo del FIDA</b>	<b>3</b>
A. Política de asignación de recursos, niveles presupuestarios y utilización del presupuesto	3
B. Resultados de la utilización del presupuesto administrativo y del SFEP	5
<b>III. Parámetros generales del presupuesto administrativo para 2011</b>	<b>6</b>
A. Objetivos y asignaciones de recursos correspondientes para actividades financiadas con cargo al presupuesto administrativo	6
B. Justificación de las asignaciones de recursos propuestas entre los diferentes grupos de resultados	8
C. Asignaciones estimadas agregadas del presupuesto administrativo para 2011	13
D. Presupuesto administrativo nominal para 2011	15
E. Dotación de personal	15
<b>IV. Presupuesto de gastos de capital</b>	<b>17</b>
<b>V. Fondos suplementarios y gastos de gestión conexos</b>	<b>20</b>
<b>VI. Costos del Consejo de Gobernadores en 2011</b>	<b>21</b>
<b>VII. Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA</b>	<b>21</b>
<b>Segunda parte – Programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013</b>	<b>22</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>22</b>
<b>II. Resumen</b>	<b>22</b>
<b>III. Un entorno en rápida transformación</b>	<b>23</b>
<b>IV. Cadena de resultados de la IOE</b>	<b>25</b>
<b>V. Aspectos destacados del programa de trabajo para 2010</b>	<b>26</b>
<b>VI. Programa de trabajo basado en los resultados para 2011 y plan indicativo para 2012-2013</b>	<b>28</b>
<b>VII. Actividades no recurrentes en 2011</b>	<b>32</b>
<b>VIII. Cuestiones relativas a los recursos en 2011</b>	<b>32</b>

A. Reducción del presupuesto en 2011	32
B. Necesidades de recursos humanos	34
C. Un programa de trabajo más amplio en 2011 con menos recursos	34
<b>Tercera parte – Recomendación</b>	<b>37</b>
<b>Anexo – Proyecto de resolución</b>	<b>38</b>
<b>Anexos</b>	
I. Proyecciones de recursos disponibles para compromisos 2009-2011	40
II. Programa indicativo de préstamos para 2011	41
III. Panorama general de los gastos efectivos entre 2008 y 2009 y los gastos estimados para 2010	42
IV. Fondos arrastrados	43
V. Parámetros para la preparación del presupuesto	44
VI. Distribución indicativa del presupuesto administrativo para 2011 por grupos y departamentos	47
VI-A. Distribución indicativa de los costos de personal y no relativos al personal para 2011 por grupos y departamentos	48
VI-B. Información sobre el presupuesto para 2011 relativo a la presencia en los países	49
VII. Dotación de personal indicativa para 2011 – presupuesto administrativo	50
VIII. Dotación de personal indicativa para 2011, por departamento y grado	51
IX. Presupuesto de gastos de capital: recursos aprobados, asignados y comprometidos	52
X. Aumento de la eficiencia y los ahorros	53
XI. Logros de la IOE en 2010	62
XII. Programa de trabajo de la IOE propuesto para 2011 y plan indicativo para 2012-2013	68
XIII. Evaluaciones previstas en el programa de trabajo para 2011-2012 que se propone suprimir o posponer	73
XIV. DMR e indicadores básicos de resultados	74
XV. Dotación de personal de la IOE para 2011	77
XVI. Propuesta de presupuesto de la IOE para 2011	78
XVII. Recomendaciones del examen <i>inter pares</i> y los órganos rectores del FIDA sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE	81
XVIII. Metodología para la realización de validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos	83
XIX. Un programa de trabajo más amplio en 2011	87

## Abreviaturas y siglas

ADM	División de Servicios Administrativos
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAaD	Banco Asiático de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CDS	Oficina del Estratega Principal de Desarrollo
CE	Comisión Europea
CFS	División de Servicios Financieros y del Contralor
CIAO	Sistema de Información en Línea
CICE	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CSSG	Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales
DMR	resultado de la gestión de la división
ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
EPP	evaluación del programa en el país
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCA	facultad para contraer compromisos anticipados
GPP	Gerente del Programa en el País
HRD	División de Recursos Humanos
ICT	División de tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFP	informe final de proyecto
IOE	Oficina de Evaluación del FIDA
LAC	División de América Latina y el Caribe
NEN	División de Cercano Oriente y África del Norte
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
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PEJC	puesto equivalente al de jornada completa
PMA	Programa Mundial del Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PPME	país pobre muy endeudado
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
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
SyE	seguimiento y evaluación

TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TRE	División de Tesorería
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
WCA	División de África Occidental y Central

## Resumen

1. De acuerdo con la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, el Fondo se propone: elevar el nivel de sus nuevos compromisos (en un 50% durante el período 2010-2012); aumentar el impacto de los proyectos que financia y apoya durante la ejecución; reforzar sus asociaciones y liderazgo en las iniciativas mundiales para reducir la pobreza rural y la inseguridad alimentaria; incrementar la proporción de su fuerza de trabajo dedicada a la elaboración y ejecución de programas en los países, y aumentar su eficiencia general.
2. El programa de trabajo y los presupuestos del FIDA para 2011 sientan las bases para dar un paso decisivo en el logro de dichos objetivos. La dirección del FIDA propone un programa de trabajo indicativo de nuevos compromisos para préstamos y donaciones por un total de USD 1 000 millones (un 25% más que en 2010), así como compromisos adicionales de USD 500 millones bajo la gestión directa del FIDA pero que no proceden de los recursos ordinarios del Fondo. En total, los nuevos fondos comprometidos que el FIDA va a gestionar ascenderán a USD 1 500 millones, un 43% más que en 2010. A fin de fomentar la capacidad necesaria para poner en práctica (y posteriormente ayudar a ejecutar) este programa de nuevos compromisos, la dirección del FIDA propone un presupuesto de USD 140,59 millones, que supone un incremento nominal del 6,5% con respecto a 2010. Teniendo en cuenta los aumentos de los costos de resultados de la inflación y una congelación del aumento automático de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales en 2011, esto equivale a un incremento real del 5,4%, frente al incremento real del 6,4% que se indicó en la descripción preliminar del programa de trabajo y los presupuestos examinada por la Junta Ejecutiva en su 100º período de sesiones de septiembre de 2010.
3. El incremento general se concentra en reforzar la capacidad de elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1). El incremento real propuesto del 11,4% en el grupo 1 es mayor que el que se consideró en un principio en septiembre (10%), debido al interés de la Junta Ejecutiva por fomentar la capacidad a este respecto. En relación con las propuestas examinadas en septiembre de 2010, la mayor asignación al grupo 1 se compensa con las reducciones reales propuestas en las asignaciones al grupo 3 (4,7%) y al grupo 4 (3,7%). En general, la parte correspondiente al grupo 1 del presupuesto administrativo total aumentará al 61,4% en comparación con el 58,1% de 2010, una proporción mayor que la prevista en la propuesta general presentada por la dirección del FIDA en septiembre (60%).
4. La dirección del FIDA propone también presupuestos extraordinarios de USD 2 millones para sufragar los costos de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA y, con carácter excepcional, de USD 490 000 para compensar la pérdida de la contribución del país anfitrión a la financiación del 34º período de sesiones del Consejo de Gobernadores.
5. Para 2011 se propone un presupuesto de gastos de capital de USD 15,19 millones, incluidos USD 12 millones para el proyecto de sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones. La amortización de los proyectos terminados financiados mediante el presupuesto de gastos de capital se carga al presupuesto administrativo y en dicho presupuesto para 2011 se incluyen USD 972 000 a tal efecto. En el cuadro 1 de este resumen figura una sinopsis de las propuestas presupuestarias del FIDA.

Cuadro 1  
**Presupuestos propuestos del FIDA para 2011 (administrativo y de otro tipo)**

<i>Grupo</i>	<i>Efecto</i>	<i>Resultado de la gestión institucional (CMR)</i>	<i>Proceso</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2011 incluida la inflación prevista al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1</i>
<i>Operacional</i>				en 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	86.36
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	9.87
<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	31.74
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	10.52
<b>Presupuesto administrativo total propuesto para 2011 relativo a los grupos 1 a 4</b>				<b>138.49</b>
Centro de costos institucionales				2.10
<b>Presupuesto administrativo total propuesto para 2011</b>				<b>140.59</b>
<b>Otros presupuestos propuestos para 2011:</b>				
Presupuesto de gastos de capital para 2011				15,19
Presupuesto para la Novena Reposición				2,00
Presupuesto compensatorio extraordinario para el Consejo de Gobernadores de 2011				0,49

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación relativa al programa de trabajo y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados, y al presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011, que figura en los párrafos 133 a 135. Se invita además a la Junta Ejecutiva a examinar el proyecto de resolución que figura en el anexo en la página 38 y a remitirlo, junto con sus recomendaciones al respecto, al Consejo de Gobernadores a fin de que este lo examine y apruebe en su 34º período de sesiones, en febrero de 2011.

## **Programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2011, basados en los resultados, y programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013**

### **Primera parte – 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**

1. Con arreglo a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, los Estados Miembros dieron al Fondo los recursos y el mandato para desempeñar una función importante y proactiva en la aceleración de las inversiones mundiales en el desarrollo de los pequeños agricultores, en particular mediante el establecimiento de nuevas asociaciones y la movilización de nuevos recursos. En el marco del Plan a medio plazo para 2010-2012, la dirección del FIDA propone un programa de trabajo indicativo por valor de USD 1 500 millones para 2011 (véase el cuadro 2), integrado por un programa de trabajo de USD 1 000 millones con cargo a sus recursos ordinarios y otros USD 500 millones en fondos comprometidos y encomendados a la dirección del FIDA pero procedentes de otras fuentes (como el Programa Mundial de Seguridad Alimentaria y Agricultura, los 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). Es, con mucha diferencia, el mayor programa de trabajo de la historia del FIDA. Con la cofinanciación tradicional prevista y los recursos adicionales gestionados directamente por el FIDA, supondrá una movilización total de USD 2 500 millones en nuevos fondos comprometidos para el desarrollo de los pequeños agricultores en 2011, y será un componente crucial de la intensificación de los esfuerzos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio en las zonas rurales para 2015.

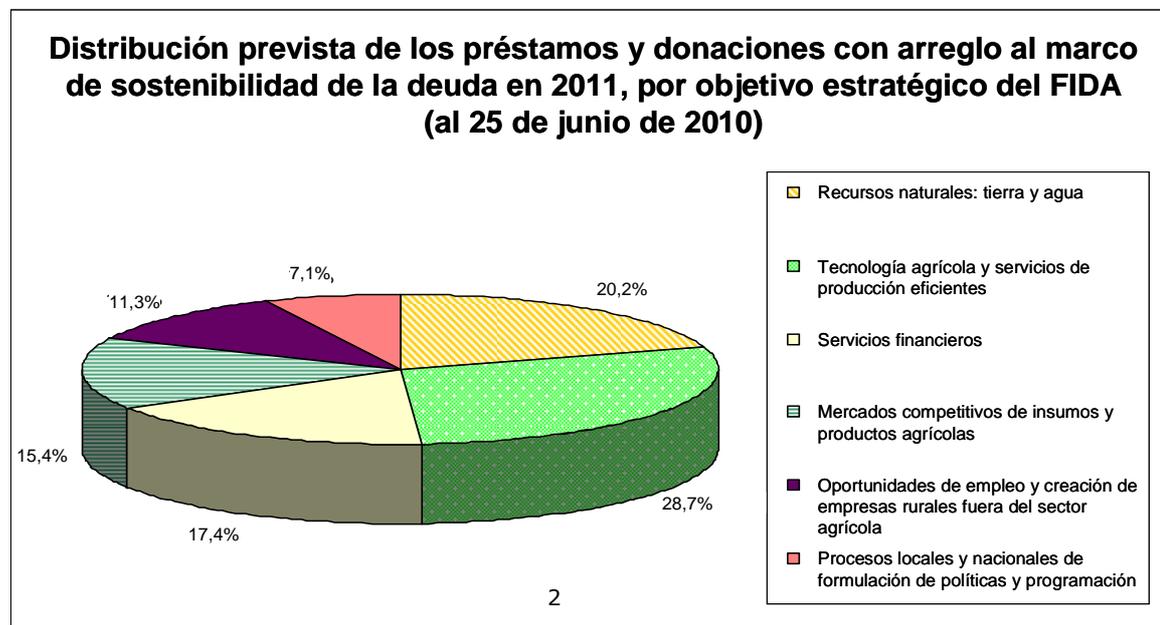
Cuadro 2

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

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

**Programa de préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda**

- El programa de trabajo del FIDA se lleva a cabo mediante su cartera de préstamos, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y donaciones ordinarias. El FIDA está elaborando actualmente 62 proyectos (véase el documento EB 2010/10/R.26, Actividades planificadas en materia de proyectos para 2010-2011, entre ellas las propuestas y aprobadas en virtud del procedimiento de aprobación tácita), de los cuales 51 proyectos/programas y préstamos suplementarios/donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda se están preparando para que sean aprobados en 2011, y al menos un 40% de ellos corresponden a África Subsahariana. De acuerdo con el objetivo estratégico de ampliar el programa de trabajo con proyectos más grandes, y en el marco del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), 12 de los nuevos proyectos o programas previstos tienen un valor superior a USD 30 millones (como los destinados a Bangladesh, Etiopía, Nepal, el Níger, Rwanda y el Senegal), mientras que solo nueve de los nuevos programas están por debajo de los USD 10,0 millones (incluidos los destinados 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 para 2007-2010 sea la que figura en el gráfico siguiente. Por orden de magnitud, son los siguientes: 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%).



### **Programa de donaciones ordinarias**

4. 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. Las prioridades principales del programa de donaciones ordinarias son las siguientes: tecnología y enfoques innovadores a favor del grupo-objetivo del FIDA; sensibilización, promoción y diálogo sobre políticas; fortalecimiento de la capacidad de las instituciones asociadas en apoyo de la población rural pobre, y gestión de los conocimientos y difusión de información sobre cuestiones relacionadas con la reducción de la pobreza rural. Las donaciones regionales se utilizarán para reforzar iniciativas intersectoriales como la integración de las organizaciones de productores en los mercados de productos básicos y el establecimiento de vínculos con servicios financieros sostenibles, las oportunidades y la participación de los jóvenes y las mujeres, y el desarrollo de sistemas de gestión de los recursos naturales relacionados con la adaptación al cambio climático. Como en las operaciones de préstamos, la prioridad será conceder mayores donaciones en colaboración con asociados eficientes, intentando aprovechar los potenciales estratégicos claros de conseguir valor agregado bajo la firme supervisión del FIDA.

## **II. Presupuesto administrativo del FIDA**

### **A. Política de asignación de recursos, niveles presupuestarios y utilización del presupuesto**

5. En varios presupuestos administrativos sucesivos del FIDA, y en asignaciones al Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) —que se integró en el presupuesto administrativo en 2010— ha quedado constancia de la prioridad absoluta que se otorga al logro de un impacto en el desarrollo por medio de un programa de trabajo y una cartera de proyectos ampliados. Los recursos relativos 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)<sup>1</sup> aumentaron cada año en valores reales, si bien de manera más lenta que el valor nominal del programa de trabajo. **Todas** las demás esferas, incluidas las actividades que hacen posibles los logros del grupo 1 y los órganos rectores del FIDA, las cifras totales presupuestadas para sufragar la dotación de personal y la cuantía real de los costos no relacionados con el personal se han mantenido en una base de crecimiento nulo o negativo, por lo que se han logrado mejoras significativas en los costos reales, que se reflejan en la productividad en el ámbito de la administración y del apoyo institucional. A excepción de los ajustes de costos, el componente propiamente administrativo del presupuesto anual del FIDA ha registrado un crecimiento cero desde 1995, excepto en 2006.
6. En 2009, el total aprobado del presupuesto administrativo y el 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 reflejaba el programa de trabajo de mayor envergadura acordado para el período de la Octava Reposición, que comenzó 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 a un aumento del programa de trabajo indicativo del 12%.
7. Se autorizó otro aumento nominal del 3,2% para cubrir 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 costos de personal más elevados, así como el tipo de cambio medio previsto (USD 1 = EUR 0,72), fue de USD 131,99 millones (véase el cuadro 3).

---

<sup>1</sup> Véase el párrafo 23.

Cuadro 3  
Evolución del presupuesto administrativo y el SFEP

	Presupuesto aprobado			
	2007	2008	2009	2010
Presupuesto administrativo	67,49	74,11	73,33	<b>131,99</b>
SFEP	33,80	38,78	41,98	- <sup>a</sup>
<b>Total</b>	<b>101,29</b>	<b>112,89</b>	<b>115,31</b>	<b>131,99</b>
<b>Programa de trabajo</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>715,0</b>	<b>800,0</b>
<b>Programa de trabajo que incluye otros fondos gestionados directamente</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>915,0</b>	<b>1 050,0</b>
<i>Índice de eficiencia (programa de trabajo del FIDA)</i>	16,74%	17,09%	16,13%	16,5%
<i>Índice de eficiencia (programa de trabajo total)</i>	16,74%	17,09%	12,60%	12,57%

<sup>a</sup> El SFEP se integró en el presupuesto administrativo en 2010.

8. El grado de utilización efectiva del presupuesto administrativo aprobado ha sido en todo momento muy elevado. En dos años del período 2006-2009 el excedente fue inferior a USD 1 millón y en otros dos años se registró un saldo **negativo**, causado por la revalorización del euro con respecto al dólar de los Estados Unidos, que hizo aumentar el costo en dólares de los gastos efectuados en euros (que constituyen la mayor parte de los gastos del FIDA). Incluso después del ajuste presupuestario para reflejar las variaciones de los tipos de cambio, el FIDA ha arrastrado sumas no superiores al 3% de los presupuestos administrativos ajustados (véase el cuadro 4).

Cuadro 4  
Utilización del presupuesto administrativo  
(en millones de USD)

Año	Presupuesto aprobado	Utilizado	Excedente/ déficit	Presupuesto ajustado	Excedente/ déficit	Cantidad efectiva arrastrada
<b>Presupuesto administrativo</b>						
2006	61,14	60,23	0,91	62,49	2,26	1,87
2007	67,49	70,55	(3,06)	71,79	1,24	1,24
2008	72,31	71,38	0,93	75,88	4,50	2,27
2009	73,33	75,87	(2,54)	78,26	2,39	2,34

Cuadro 5  
Utilización del SFEP  
(en millones de USD)

Año	Presupuesto aprobado	Cantidad arrastrada del año anterior	Fondos disponibles del SFEP	Utilización	Cantidad efectiva arrastrada
<b>Presupuesto del SFEP</b>					
2006	30,45	7,57	38,02	34,09	3,93
2007	33,80	3,93	37,73	35,47	2,26
2008	38,78	2,26	41,04	37,60	3,44
2009	41,98	3,44	45,42	38,27	7,15

9. La experiencia en cuanto a la utilización del presupuesto del SFEP, que no se integró en el presupuesto administrativo hasta 2010, ha sido necesariamente distinta. El presupuesto administrativo sirve para financiar los gastos periódicos

anuales; el SFEP fue creado por el Consejo de Gobernadores con el objetivo específico de financiar los gastos multianuales en elaboración y ejecución de proyectos. De resultados de la expansión del programa de trabajo y de los compromisos multianuales derivados de su preparación, la cantidad arrastrada del SFEP a 2010 aumentó a USD 7,15 millones (véase el cuadro 5). A diferencia del presupuesto administrativo, y debido al carácter multianual de los compromisos que financia, el SFEP no tiene ningún límite fijado para las cantidades arrastradas de un año a otro. Dentro de la estructura presupuestaria integrada que se introdujo en 2010, los gastos antes financiados con cargo al SFEP se financian ahora con cargo al grupo 1 (elaboración y ejecución de los programas en los países) y a fin de mantener una capacidad de arrastre adecuada para los compromisos multianuales correspondientes, se propondrá que el Consejo de Gobernadores acuerde conceder una autorización al FIDA para arrastrar al presupuesto del año siguiente un 6% de su presupuesto anual correspondiente al grupo 1.

10. La tasa de utilización del presupuesto al final del tercer trimestre de 2010 (90%) concuerda en líneas generales con los resultados de años anteriores (véase el cuadro 6).

Cuadro 6

**Tasa de utilización del presupuesto administrativo en 2010 y 2009**  
(en millones de USD)

	30 de septiembre de.2010	30 de septiembre de 2009
Presupuesto administrativo	131,99	115,31
Utilización	118,49	105,93
Utilización (%)	90%	92%

## **B. Resultados de la utilización del presupuesto administrativo y del SFEP**

11. Los aumentos reales anteriores del presupuesto asignado a la elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1), y la utilización íntegra de dicho presupuesto, han permitido una rápida expansión de nuevos compromisos para préstamos y donaciones. El apoyo a la ejecución de la cartera de proyectos y donaciones existente (incluida la supervisión de dichos préstamos y donaciones) es asimismo un elemento fundamental de las actividades incluidas en el grupo 1. Tanto el número como el valor de los proyectos en cartera han aumentado, y seguirán haciéndolo con mayor rapidez en el futuro, debido al mayor número de compromisos asumidos en 2009 y al nivel aún más elevado previsto para 2010-2012, ya que al aumentar el número de proyectos aprobados aumenta, al cabo de un tiempo, el número de proyectos en ejecución.
12. La mejora no solo ha sido cuantitativa; también ha sido cualitativa, como puede verse en el impacto sobre el desarrollo que se explica en el Informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) presentado por la Oficina de Evaluación del FIDA. En la edición del RIDE de 2010 (EB 2010/101/R.11), presentado a la Junta Ejecutiva en su 101<sup>o</sup> período de sesiones, se describen los progresos realizados por el FIDA para alcanzar y superar sus objetivos cualitativos y cuantitativos para 2012, en particular un importante aumento del número de personas pobres de zonas rurales que reciben apoyo de sus proyectos en curso (de 29,2 millones a 36,6 millones).
13. Además de elaborarlos, el FIDA supervisa actualmente alrededor del 90% de los proyectos en cartera y tiene previsto supervisar directamente alrededor del 85% de los nuevos proyectos. Los efectos de haber adoptado esta supervisión directa son ya evidentes en los mejores resultados del impacto de los proyectos que se consignan en el ARRI y el RIDE. Este cambio ha permitido también una evaluación

más directa y realista de los resultados de los proyectos, que revela la existencia de toda una serie de proyectos que requieren una intensificación de la supervisión y del apoyo a la ejecución, actividad que constituye un componente importante del presupuesto destinado al grupo 1.

### **III. Parámetros generales del presupuesto administrativo para 2011**

#### **A. Objetivos y asignaciones de recursos correspondientes para actividades financiadas con cargo al presupuesto administrativo**

14. Los objetivos de desarrollo y operacionales del FIDA para 2011 son los siguientes: lograr el mayor incremento anual hasta la fecha de nuevos préstamos y donaciones (hasta unos USD 1 500 millones, que comprenden USD 1 000 millones financiados por el FIDA y USD 500 millones financiados con los recursos adicionales gestionados por el FIDA) invertidos en proyectos mejor diseñados (conforme a los indicadores de nivel 4 del marco de medición de los resultados) y movilizándolo hasta USD 1 000 millones más en concepto de cofinanciación tradicional; mejorar la ejecución de la cartera cada vez más amplia de proyectos en curso (conforme a los indicadores de nivel 4 del marco de medición de los resultados de la puesta en marcha y la ejecución) a fin de lograr un mayor impacto (conforme a los indicadores de nivel 2); y crear mejores marcos normativos a nivel nacional, regional y mundial para la creación de riqueza entre los pequeños agricultores (conforme a los indicadores de nivel 1 del marco de medición de los resultados).
15. Los objetivos de gestión interna para 2011 son lograr los objetivos operacionales por medio de una movilización de recursos y una gestión de activos fructíferas que permitan cumplir lo dispuesto en el programa de trabajo en cuanto a financiación y cofinanciación; una gestión de los recursos humanos que respalde las principales funciones de desarrollo y administración en la sede del FIDA 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 (TI) que facilite datos sobre gestión en tiempo real y las comunicaciones necesarias para llevar a cabo todo lo que antecede (conforme a los indicadores de nivel 5). Todos los objetivos mencionados deben lograrse al tiempo que se mejora la relación proporcional entre nuevos compromisos y costos administrativos.
16. Para alcanzar estos objetivos será precisa una correspondencia estricta de los recursos disponibles con los resultados previstos. Con ese fin, el FIDA emprendió la preparación de su primer presupuesto de base cero en 2010, en el que todos los grupos internos evaluaron los recursos que necesitaban para hacer una contribución óptima al logro de los resultados institucionales previstos. En la descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos del capital del FIDA para 2011, basados en los resultados, y la descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2012-2013 (EB 2010/100/R.2 y EB 2010/10/R.2/Corr.2), la dirección del FIDA propuso un presupuesto administrativo de USD 143,5 millones, lo que suponía un incremento en valores reales del 6,4%, y un ajuste en concepto de inflación y costos estándar de personal del 2,8%. Las asignaciones dentro de esta dotación general de recursos preveían un incremento real del 10% en el grupo 1 con objeto de apoyar directamente una expansión del 43% en el nuevo objetivo de compromisos anuales de préstamos y donaciones y respaldar el apoyo a la supervisión y ejecución de una cartera más amplia de proyectos, así como un aumento del 5% (USD 490 000) en

- el grupo 2. Como en ejercicios presupuestarios anteriores, las asignaciones propuestas para los grupos 3 y 4 no registraban ningún aumento. La propuesta general supondría una mejora del índice de eficiencia del FIDA (especificado en el marco de medición de los resultados) que pasaría del 16,5% al 14,35%.
17. Al examinar la descripción general preliminar, la Junta Ejecutiva indicó que debía aumentarse más la asignación prevista para el grupo 1 mediante una redistribución de los créditos dentro de los recursos presupuestarios generales propuestos y sobre la base de reducciones reales de las asignaciones propuestas para los grupos 2 a 4. Se sugirió además que estas reducciones se efectuaran en un contexto de ahorros y aumentos de la eficiencia documentados a fin de concentrar los recursos en actividades que hicieran aumentar directamente el impacto de la labor del FIDA en términos de desarrollo.
  18. Estas sugerencias de la Junta Ejecutiva se han incorporado en el presupuesto administrativo para 2011 que se somete a la aprobación del Consejo de Gobernadores. El incremento general propuesto en valores reales, de 5,4%, es inferior al nivel de 6,4% examinado en septiembre; se ha reducido el incremento real de la asignación para el grupo 2; se han efectuado asignaciones con un crecimiento real negativo para los grupos 3 y 4, y se ha incrementado en consecuencia la asignación para el grupo 1. La reducción de las asignaciones presupuestarias para los grupos 3 y 4 corresponde a la primera fase de ahorro de costos de acuerdo con la presupuestación de base cero, ahorro que se refleja también en una reducción del coeficiente de inflación de los costos estándar de personal. En el anexo X figura un informe sobre el aumento de eficiencia y los ahorros conseguidos en 2010.
  19. Al calcular las variaciones de los costos el FIDA tiene en cuenta dos factores: la tasa general de inflación y el incremento estimado de los costos estándar de personal. La tasa de inflación prevista para 2011 es del 1,4% (algo mayor que el 1,3% indicado en la descripción preliminar general de septiembre de 2010). Los cambios en los gastos de personal están determinados por las variaciones en los elementos que conforman sus costos estándar, de los que el sueldo no es más que un componente (véase el anexo V). Como organización de las Naciones Unidas, y en virtud de la política expresa aprobada por la Junta Ejecutiva, el FIDA por lo general 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 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), es decir, el 4% anual para el bienio en cuestión. Al preparar la descripción preliminar general, el FIDA revisó los supuestos en que se basaba la tasa bienal del 4% porque se refieren específicamente a 2011. Al haber cambiado las previsiones acerca de los aumentos de sueldos, el coeficiente de inflación de los costos estándar de personal estimado para 2011 y presentado en la descripción preliminar general era del 2,8%. Posteriormente, la dirección del FIDA determinó que en 2011 no se aplicará el incremento automático a los sueldos del personal del cuadro de servicios generales. Por consiguiente, teniendo también en cuenta los ahorros en los costos de los derechos y prestaciones del personal indicados en la presupuestación de base cero y comunicados a la Junta Ejecutiva en su 100<sup>o</sup> período de sesiones (EB 2010/100/INF.5), el aumento previsto de los costos estándar de personal en 2011 es del 0,8%. Se estima que el incremento anual medio agregado de los costos (la combinación de los costos de personal y la inflación general) en 2011 será del 1,1%, en comparación con el 3,2% indicado en el presupuesto anual para 2010. Se ha efectuado la reducción correspondiente de la cuantía nominal del presupuesto propuesto con respecto a la cifra consignada en la descripción preliminar general para 2011.

## **B. Justificación de las asignaciones de recursos propuestas entre los diferentes grupos de resultados**

20. Desde 2010, y de conformidad con las recomendaciones de la Octava Reposición, el presupuesto administrativo se ha estructurado de acuerdo con un sistema de presupuestación basada en los resultados por el que todos los recursos presupuestarios del FIDA (que comprenden los recursos antes gestionados en el marco del SFEP y el presupuesto administrativo) se adecúan a sus resultados en materia de desarrollo y sus principales esferas de actividad. Estas 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). A continuación se presentan los principales objetivos y las asignaciones indicativas de recursos para cada uno de estos grupos.

### **Grupo 1. Elaboración y ejecución de los programas en los países**

21. Los principales objetivos referentes a 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 y creciente número de proyectos aprobados por el FIDA. La elaboración y aprobación de proyectos es tan solo la primera fase de la intervención del FIDA al respecto, que consiste en poner en marcha, para cada proyecto, un sistema de supervisión continua, apoyo a la ejecución, desembolsos y adquisiciones y contrataciones que pueden durar un decenio.
22. Se prevé que las actividades relacionadas con el programa de trabajo experimenten un aumento sustancial. 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 volumen sin precedentes del programa de trabajo propuesto, aumentará significativamente el número de proyectos nuevos (es decir, que no sean préstamos complementarios o donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda) (véase el anexo II).
23. Desde que en 2006 la Junta Ejecutiva aprobara la Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, 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 ejecutar 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 supervisados al final de 2009. Al 1 de junio de 2010, el valor total de la financiación del FIDA destinada a proyectos en ejecución o pendientes de ejecución había aumentado a USD 4 600 millones. Se prevé un aumento sustancial de la labor de supervisión a medida que el mayor número de proyectos aprobados en 2009, y que está previsto aprobar en 2010, vayan pasando a la fase de ejecución (lo que quiere decir que en 2011 se estarán ejecutando unos 260 proyectos).
24. En vista del importante reto que plantea realizar un programa de trabajo que va a registrar una expansión del 43%, y seguir mejorando el impacto de los recursos comprometidos mediante un apoyo intenso al diseño, la supervisión y la ejecución de los proyectos, la asignación destinada al grupo 1 en 2011 representará un incremento real del 11,4% (véase el cuadro 7), y un 61,4% del presupuesto administrativo total (cifra superior al 58,1% registrado en 2010).

25. Con la aprobación de la Junta Ejecutiva, el FIDA ha abierto 29 oficinas en los países (de las 30 aprobadas), que son parte integral de sus sistemas de programación y armonización por países, elaboración de proyectos, apoyo a la ejecución y supervisión directa de los proyectos. Se ha presentado a la Junta Ejecutiva en su 101º período de sesiones un informe de situación y un plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países (EB 2010/101/R.15).

Cuadro 7

**Asignación de recursos indicativa para la elaboración y ejecución de los programas en los países**  
(en millones de USD)

	2010 al tipo de cambio de EUR 0,7 = USD 1	2011 (incluidas provisiones para hacer frente a aumentos de los costos) al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1	Porcentaje de cambio	Porcentaje de cambio real (excluidos aumentos de los costos)
Procesos del grupo 1	76,68	86,36	12,6%	11,4%
Procesos del grupo 1 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	58,1%	61,4%	3,3%	n/a

Nota: n/a: no se aplica

### **Grupo 2. Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica**

26. Se ha reconocido que el FIDA tenía un papel especial que desempeñar en la estructura internacional del desarrollo, no solo en la gestión directa de inversiones para el desarrollo de los pequeños agricultores, sino también en el fortalecimiento del marco teórico y analítico y del diálogo para la adopción de políticas mundiales y nacionales que influyan en las decisiones y las inversiones en el sector de la agricultura. El FIDA ha tenido que intervenir necesariamente en el diálogo sobre las políticas a nivel nacional para tratar cuestiones relativas al diseño y la elaboración de los proyectos en todos los lugares en los que opera. Los esfuerzos concertados por organizar proyectos que ofrezcan perspectivas de ampliación de escala, crear las condiciones para una mayor intervención del sector privado en actividades de desarrollo que beneficien a los pequeños agricultores, y situar la cuestión del desarrollo de la agricultura y los pequeños productores en el contexto más general de todas las partes interesadas a nivel mundial requerirán una iniciativa más decidida y coherente por parte del FIDA. Esta iniciativa deberá orientarse en dos direcciones: hacia los asociados externos, y dentro del propio Fondo, a fin de que los programas del FIDA estén en mejores condiciones para afrontar las nuevas cuestiones que plantea el desarrollo de un sistema mundial de comercio e inversión agrícolas, y aprovechar mejor la propia experiencia del FIDA en estas cuestiones a nivel nacional.
27. El 1 de enero de 2010 se creó la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS) (cuyo nombre se cambió por el de Oficina de Estrategia y Gestión de los Conocimientos [SKM] en octubre de 2010) para dotar al FIDA de capacidad de análisis y liderazgo en el diálogo mundial sobre el desarrollo rural y de los pequeños agricultores. Se encomendó a esa oficina la tarea de producir las publicaciones emblemáticas del Fondo, apoyar la labor de los economistas regionales del Departamento de Administración de Programas (PMD), y promover las actividades de gestión de los conocimientos e innovación.
28. La tendencia a reforzar la contribución del FIDA al análisis y el debate sobre políticas debería ir acompañada de un intento decidido y coordinado de dar a conocer esa contribución. Hoy en día el FIDA tiene más oportunidades (y exigencias) de comunicación que en el pasado. Ello se debe a la mayor presencia de la organización en los países, al aumento de su programa de trabajo, al

reconocimiento de los beneficios que la labor de promoción y difusión reporta a las operaciones que el FIDA apoya sobre el terreno, y a la mayor atención que la comunidad internacional presta al desarrollo agrícola.

29. El mayor alcance de la labor de análisis de políticas y comunicación del FIDA, que obedece al reconocimiento de que el impacto de sus actividades depende de la capacidad de participar e influir en unas iniciativas más amplias, debería traducirse en unos esfuerzos más sistemáticos por movilizar recursos. La mayor diversidad de inversores y financiadores interesados en el desarrollo agrícola en los países asociados con el FIDA para realizar actividades de desarrollo, por una parte, y los elevados objetivos de cofinanciación propuestos para los préstamos y donaciones del FIDA en la Consulta sobre la Octava Reposición, obligan al FIDA a diversificar su manera de enfocar la movilización de recursos. Esto requerirá, a su vez, nuevos conocimientos técnicos y una relación más directa entre la movilización de recursos y la formulación de paquetes específicos de financiación de proyectos o programas.
30. El FIDA tan solo podrá aprovechar esta oportunidad asignando y reorganizando recursos al nivel previsto en 2010, con un incremento real de poca cuantía (USD 40 000) para potenciar la movilización de recursos dentro de la tendencia a establecer nuevas asociaciones para la financiación, iniciativa que permitirá aumentar en USD 500 millones los compromisos de fondos gestionados por el FIDA en 2011 (véase el cuadro 8).

Cuadro 8

**Asignación de recursos indicativa para el diálogo sobre políticas de alto nivel, la movilización de recursos y la comunicación estratégica**  
(en millones de USD)

	2010 al tipo de cambio EUR 0,72 = USD 1	2011 (incluidas provisiones para hacer frente a aumentos de los costos) al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1	Porcentaje de cambio	Porcentaje de cambio real (excluidos aumentos de los costos)
Procesos del grupo 2	9,74	9,87	1,3%	0,4%
Procesos del grupo 2 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	7,4%	7,0%	(0,4%)	n/a

Nota: n/a: no se aplica

### Grupo 3. Gestión, reforma y administración institucionales

31. La parte propiamente "administrativa" del presupuesto administrativo es considerablemente menor que la parte operacional. En valores reales no ha aumentado desde 2006, y solo se ha incrementado en una ocasión desde 1995, mientras que el programa y la cartera de préstamos a los que da apoyo ha registrado una rápida expansión, los cambios estructurales de las actividades han generado nuevas demandas y los criterios profesionales de la supervisión institucional han ido evolucionando.
32. Al reto que ya plantean en general la financiación puntual y la prestación de servicios de gran calidad para apoyar las actividades operacionales mediante una expansión muy rápida de la demanda en lo relativo a contratación de personal y consultores, gestión de pagos, organización de viajes y documentos, suministro de espacio para oficinas y reuniones, y prestación diaria de servicios de informática y comunicaciones, se suma además el hecho de que el FIDA debe integrar la presencia en los países, que antes era una experiencia piloto reservada para determinados casos, como un aspecto estructurado y permanente de su organización.
33. Las esferas prioritarias que deben abarcarse son las siguientes:

34. **Gestión de los recursos financieros y mayor idoneidad de los instrumentos de asistencia financiera del FIDA.** La inestabilidad cada vez mayor de los mercados financieros exige un seguimiento amplio e intenso que obliga a disponer de mayor capacidad interna para supervisar a los administradores externos de los activos. Está previsto revisar la política de inversiones y la de liquidez a fin de tener en cuenta los cambios en las condiciones de los mercados y los aumentos previstos de los desembolsos. Paralelamente, la evolución tanto de los instrumentos financieros ofrecidos por otras instituciones de desarrollo como de los mercados exigirá un examen constante de la idoneidad de los instrumentos empleados por el FIDA para prestar asistencia. Una buena gestión financiera de los proyectos y la administración de los préstamos y donaciones son cada vez más cruciales para que las operaciones y el impacto resulten eficaces. Actualmente se está introduciendo un nuevo modelo de administración de préstamos, concebido para lograr una mayor eficiencia y control de los aspectos financieros de la cartera y, al mismo tiempo, sentar las bases para desarrollar la capacidad de llevar a cabo evaluaciones adecuadas de los sistemas financieros nacionales. Los principales elementos del nuevo modelo se han ensayado con éxito descentralizando la tramitación de los desembolsos en una oficina situada fuera de la sede del FIDA (la oficina de Nairobi en Kenya), y el nuevo sistema será plenamente operativo en 2011.
35. **Gestión de los recursos humanos.** Se están llevando a cabo importantes reformas de la gestión, que requieren una gran capacidad de aplicación de políticas relativas a los recursos humanos. Se trata de: reformar el sistema de contratación a fin de imprimir más flexibilidad para satisfacer las necesidades en materia de operaciones y resultados; verificar los niveles y las necesidades de personal; ajustar las competencias y funciones del personal en función de las necesidades prioritarias; incrementar el impacto del sistema de evaluación de la actuación profesional del FIDA en la productividad del personal; promover estructuras más claras de perfeccionamiento del personal y perspectivas de carrera en esferas institucionales clave en lo que respecta al valor agregado; administrar la rotación interna del personal; y lograr un equilibrio estratégico entre los distintos regímenes de contratación gestionados por el FIDA.
36. **Tecnología de la información y las comunicaciones.** La capacidad permanente del FIDA de mejorar la calidad y el volumen de sus resultados en materia de desarrollo ampliando y perfeccionando el programa de trabajo y la cartera de proyectos dependerá de sus posibilidades de racionalizar y automatizar las transacciones y gestionar mejor los conocimientos. De este modo, el personal podrá concentrarse más en las funciones que promuevan el valor agregado y estar mejor informado acerca de dichas funciones. El FIDA reforzará su capacidad para desarrollar la tecnología de la información desde la perspectiva de los resultados y procesos operativos institucionales y para mantener eficazmente los nuevos sistemas que está, y que seguirá, desarrollando, abordando la contratación externa de manera más estratégica y utilizando en mayor medida soluciones operativas listas para el uso.
37. **Gestión de riesgos y supervisión.** Los cambios que se han producido últimamente a nivel mundial han puesto de manifiesto la necesidad de que todas las principales organizaciones establezcan y mantengan unos procedimientos adecuados de gestión del riesgo. El FIDA aplicará un plan amplio y detallado que garantice 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 principales de apoyo al desarrollo en caso de amenazas y riesgos concretos.
38. Al tiempo que se potencia la capacidad de detectar y paliar los riesgos externos deberán adoptarse medidas enérgicas para mitigar posibles riesgos internos. Entre los objetivos fundamentales para 2011 figuran el ensayo de controles internos de la

presentación de informes financieros que respalden la preparación de declaraciones de efectividad por parte de la dirección y, posteriormente, la certificación de esas declaraciones por parte del auditor externo.

39. En vista de las importantes necesidades inmediatas del grupo 1 en una situación en las que el FIDA debe afrontar un aumento de sus compromisos, el grupo 3 debe desempeñar un papel principal en la contención y reducción de costos, por ejemplo mediante la reasignación de recursos al grupo 1. Está previsto que la automatización y la mejora de los sistemas con cargo al presupuesto de gastos del capital (véanse el párrafo 47 y párrafos siguientes *infra*) permitan aliviar la carga que suponen las transacciones resultantes de la ampliación del programa de trabajo en algunos aspectos (como la gestión de préstamos y donaciones), y se espera que la racionalización de las adquisiciones y contrataciones en la sede contribuya al ahorro de costos en el grupo 3 en un momento de expansión de la carga de trabajo, lográndose así una reducción real del 4,7% de la asignación para el grupo 3 en 2011 (véase el cuadro 9).

Cuadro 9

**Asignación de recursos estimada para la gestión, la reforma y la administración institucionales**  
(en millones de USD)

	2010 al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1	2011 (incluidas provisiones para hacer frente a aumentos de los costos) al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1	Porcentaje de cambio	Porcentaje de cambio real (excluidos aumentos de los costos)
Asignación para el grupo 3	32,94	31,74	(3,6)%	(4,7%)
Asignación para el grupo 3 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	25,0%	22,6%	(2,4)%	n/a

Nota: n/a: no se aplica

**Grupo 4. Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros**

40. 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. Los gastos correspondientes representan una parte sustancial del presupuesto administrativo, si bien en sentido estricto no son parte de la *administración* del FIDA. Existen numerosas necesidades relativas a la documentación, traducción e interpretación, la celebración de reuniones bien estructuradas y con buenos servicios, el apoyo al protocolo y las comunicaciones. En vista del calendario de consultas sobre la reposición de los recursos y de la nueva responsabilidad de prestar servicios de secretaría al Comité de Evaluación, 2011 será un año de actividades especialmente intenso. Sin embargo, en el contexto de una presupuestación de base cero, en 2011 se reducirá la asignación para el grupo 4 (véase el cuadro 10).

Cuadro 10

**Asignación de recursos indicativa para apoyar las actividades de gobernanza de los miembros**  
(en millones de USD)

	2010 al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1	2011 (incluidas provisiones para hacer frente a aumentos de los costos) al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1	Porcentaje de cambio de cambio	Porcentaje de cambio real (excluidos aumentos de los costos)
Asignación para el grupo 4	10,81	10,52	2,7%	(3,7%)
Asignación para el grupo 4 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	8,2%	7,5%	(0,7%)	n/a

Nota: n/a: no se aplica

**Centro de costos institucionales**

41. Se han mantenido en el presupuesto administrativo un centro de costos institucionales para abarcar los gastos correspondientes a obligaciones institucionales que no pueden imputarse fácilmente a un determinado grupo. El uso previsto del centro de costos institucionales en 2011 se limita a las partidas siguientes: costos del Plan de seguro médico después de la separación del servicio (USD 674 000); gastos de amortización del presupuesto administrativo correspondientes a gastos autorizados con arreglo al presupuesto de gastos de capital (USD 972 000); honorarios de auditores externos (USD 237 000); licencia de maternidad y paternidad (USD 117 000), y gastos imprevistos (USD 100 000). La asignación indicativa total a este centro de costos institucionales en 2011 se eleva a USD 2,1 millones.

**C. Asignaciones estimadas agregadas del presupuesto administrativo para 2011**

42. El valor total propuesto del presupuesto administrativo para 2011 es de USD 140,59 millones, lo que representa un incremento en valor real del 5,4% (véase el cuadro 11). Dejando aparte algunos ligeros aumentos de las asignaciones al grupo 2 (menos de lo que se propuso en un principio en la descripción preliminar general) y al centro de costos institucionales (que corresponde al aumento de los gastos de amortización resultantes de la terminación de proyectos financiados con cargo al presupuesto de gastos de capital), el incremento se concentra en el grupo de la elaboración y ejecución de los programas en los países, que es la prioridad absoluta de la dirección del FIDA y de la Junta Ejecutiva (como se dijo durante el examen de la descripción preliminar general en septiembre de 2010). El índice de eficiencia previsto para 2011 es del 14,1% según la definición estricta del programa de trabajo total y del 9,4% según la definición más amplia (que incluye los fondos adicionales gestionados directamente por el FIDA).

Cuadro 11

**Necesidades del presupuesto administrativo para 2011 y su distribución por grupos de resultados**  
(en millones de USD)

	2010 al tipo de cambio EUR 0,72 = USD 1	2011 (incluidas provisiones para hacer frente a aumentos de los costos) al tipo de cambio EUR 0,72 = USD 1	Porcentaje de cambio nominal	Porcentaje de cambio real (excluidos aumentos de los costos)
1 Elaboración y ejecución de los programas en los países	76,68	86,36	12,6%	11,4%
2 Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	9,74	9,87	1,3%	0,4%
3 Gestión, reforma y administración institucionales	32,94	31,74	(3,6%)	(4,7%)
4 Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	10,81	10,52	(2,7%)	(3,7%)
5 Centro de costos institucionales	1,82	2,10	15,4%	13,7%
<b>Total</b>	<b>131,99</b>	<b>140,59</b>	<b>6,5%</b>	<b>5,4%</b>

43. En el anexo VI figura la distribución del presupuesto administrativo total por grupos y departamentos. El grupo 1 constituye el núcleo central de las actividades, el presupuesto administrativo y el aumento presupuestario propuesto del FIDA. En el cuadro 12 figura la distribución indicativa entre los departamentos del FIDA de la asignación para el grupo 1 en 2011.<sup>2</sup> Todos los departamentos intervienen en cierta medida en las actividades del grupo 1 (por ejemplo, en la concesión de los préstamos, la gestión del sistema de garantía de calidad autónomo y la prestación de apoyo jurídico al compromiso y la gestión de préstamos para proyectos). Sin embargo, más del 90% de los recursos disponibles en el presupuesto administrativo de 2011 para el grupo 1 se asignarán al PMD.

Cuadro 12

**Distribución indicativa de la asignación presupuestaria al grupo 1 en el presupuesto administrativo propuesto para 2011**

Departamento	2010 en millones de USD	2011 en millones de USD	2010 Porcentaje del total	2011 Porcentaje del total
Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS)	0,11	0,51	0,1%	0,6%
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)	2,51	3,45	3,3%	4,0%
Departamento de Finanzas y Administración (FAD)	1,79	2,39	2,3%	2,8%
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	0,71	0,84	0,9%	1,0%
Departamento de Administración de Programas (PMD)	71,56	79,17	93,4%	91,6%
Centro de costos institucionales	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>76,68</b>	<b>86,36</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>

<sup>2</sup> La estructura de los departamentos del FIDA se remodeló a partir del 1 de enero de 2010. En consecuencia en este cuadro se ha remodelado el presupuesto administrativo aprobado para 2010 a fin de poder ofrecer una comparación unívoca entre 2010 y 2011.

44. En el cuadro 13 se presenta la distribución general por departamentos del presupuesto administrativo propuesto para 2011. Los aumentos en los departamentos reflejan la participación en actividades del grupo 1, a excepción de la suma muy pequeña recibida por el CSSG en el grupo 2 y por el FAD en el grupo 4.

Cuadro 13

**Distribución indicativa del presupuesto administrativo por departamentos**

<i>Departamento</i>	<i>Presupuesto remodelado 2010 al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1</i>	<i>2011 (incluidas provisiones para hacer frente a aumentos de los costos) al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1</i>	<i>Porcentaje de cambio</i>	<i>Porcentaje de cambio real (excluidos aumentos de los costos)</i>
Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS)	2,70	3,07	13,7%	13,3%
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)	26,62	27,02	1,5%	0,6%
Departamento de Finanzas y Administración (FAD)	26,00	25,86	(0,5%)	(1,6%)
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	3,29	3,37	2,4%	1,1%
Departamento de Administración de Programas (PMD)	71,56	79,17	10,6%	9,4%
Centro de costos institucionales	1,82	2,10	15,4%	13,7%
<b>Total</b>	<b>131,99</b>	<b>140,59</b>	<b>6,5%</b>	<b>5,4%</b>

**D. Presupuesto administrativo nominal para 2011**

45. Como se indica claramente en los cuadros precedentes, en las estimaciones y asignaciones del presupuesto administrativo para 2011 que se presentan se incluyen los aumentos previstos de los costos al tipo de cambio utilizado en el presupuesto administrativo aprobado para 2010. El presupuesto nominal definitivo propuesto para 2011 debe reflejar el tipo de cambio medio previsto entre el euro y el dólar de los Estados Unidos para 2011. Una vez ultimada la propuesta de presupuesto administrativo del FIDA, el índice compuesto de Bloomberg para el tipo de cambio medio previsto en 2011 era de EUR 0,72 = USD 1 el mismo utilizado en el presupuesto aprobado para 2010. En consecuencia, el presupuesto administrativo nominal propuesto del FIDA para 2011 se eleva a USD 140,59 millones (véase el cuadro 14).

Cuadro 14

**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)

	<i>Valor nominal 2010 al tipo de cambio de EUR 0,72 = USD 1</i>	<i>Aumento real</i>	<i>Aumento de precios</i>	<i>Incremento/disminución por variación del tipo de cambio</i>	<i>2011 al tipo de cambio EUR 0,72 = USD 1</i>
Presupuesto administrativo	131,99	7,11	1,49	-	140,59
Contribución al incremento	100%	5,4%	1,1%	-	106,5%

**E. Dotación de personal**

46. En los cuadros 15 y 16 se presentan las necesidades de personal que deben financiarse con cargo al presupuesto administrativo para 2011 distribuidas entre las principales dependencias orgánicas. A excepción de los datos relativos al PMD, que se ha reforzado aún más, no son directamente comparables con las de años anteriores debido a la reorganización administrativa anunciada en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2009, y que fue efectiva a partir del 1 de enero de 2010. De acuerdo con la orientación general del plan estratégico de

la fuerza de trabajo del FIDA presentado a la Junta Ejecutiva en su 101<sup>o</sup> período de sesiones, se prevé que el número de funcionarios financiados con cargo al presupuesto administrativo descienda muy ligeramente (el número efectivo puede variar a medida que se ejecute la segunda fase del programa de separación voluntaria del servicio), mientras que se proyecta un aumento del personal del PMD, sobre todo en las oficinas en los países. En el presupuesto aprobado para 2010 se incluyeron créditos para la **fuerza de trabajo** de las oficinas en los países, pero entonces los integrantes de esa fuerza de trabajo no tenían la condición de **miembros del personal** del Fondo. El programa acelerado para convertir a los integrantes de la fuerza de trabajo de las oficinas en los países en miembros del personal durante 2010 y 2011 se refleja en el aumento de la plantilla del PMD, que se explica en gran parte por un cambio en el tipo de contrato.

Cuadro 15

**Necesidades indicativas de personal por dependencias orgánicas principales**  
(en puestos equivalentes a los de jornada completa)

	2007	2008	2009	2010	Porcentaje de cambio 2007-2010	2011	Porcentaje de cambio 2010-2011
Departamento de Administración de Programas	156,8	168,4	178,1	194,6	24,1%	272,00	39,8%
Otros departamentos	289,5	281,7	276,3	275,4	(4,9%)	274,41	(0,4%)
Desglose de otros departamentos en 2011:							
- Finanzas y Administración						116,86	
- Oficina del Presidente y del Vicepresidente						10,25	
- Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales						137,30	
- Oficina del Estratega Principal de Desarrollo						10,00	
<b>Total</b>	<b>446,3</b>	<b>450,1</b>	<b>454,4</b>	<b>470,0</b>	<b>5,3%</b>	<b>546,41</b>	<b>16,3%</b>

Nota: Para poder ofrecer una comparación con las cifras de años anteriores, no se incluyen en el cuadro los puestos de Presidente y Vicepresidente.

47. En el cuadro 16 puede verse la dotación de personal prevista en el presupuesto administrativo según el grupo en el que se ubican sus actividades. En consonancia con la tendencia general de las asignaciones financieras, el aumento previsto de la plantilla se concentra casi exclusivamente en el grupo 1.

Cuadro 16  
**Dotación de personal indicativa por grupos**  
 (en puestos equivalentes a los de jornada completa)

	2010	2011	Incremento
Elaboración y ejecución de los programas en los países	225,25	301,00	75,75
Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	45,45	45,45	-
Gestión, reforma y administración institucionales	139,12	139,12	-
Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	59,84	60,84	1
Centro de costos institucionales	-	-	-
<b>Total</b>	<b>469,66</b>	<b>546,41</b>	<b>76,75</b>

Nota: Del aumento total propuesto de 76,75 puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) para 2011, 66,5 puestos corresponden a oficiales nacionales que trabajan sobre el terreno y que antes tenían contratos de consultores.

#### IV. Presupuesto de gastos de capital

48. El presupuesto de gastos de capital se introdujo en 2008 con el objetivo primordial de ejecutar proyectos multianuales de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) centrados en fomentar la eficiencia y la eficacia administrativas. Como los gastos de amortización se imputan al presupuesto administrativo, todos los proyectos de bienes de capital se financian en última instancia con cargo al presupuesto administrativo.
49. La parte del presupuesto de gastos de capital destinada a completar proyectos multianuales de TIC se ha dividido en cinco iniciativas fundamentales: mejor administración de préstamos y donaciones; mejor gestión y administración de otros recursos humanos; mayor eficiencia institucional; mejor presentación de informes y gestión para la elaboración y ejecución de los programas en los países (por medio de la iniciativa "Unidos en la acción"), y una infraestructura más sólida de tecnología de la información. La inversión en proyectos de bienes de capital no relacionados con la tecnología de la información ha sido hasta la fecha modesta (USD 550 000 en total).
50. Desde 2008 el FIDA ha propuesto presupuestos anuales de gastos de capital relativamente modestos para las diversas iniciativas de TIC, por un total de USD 9 millones en un período de tres años. Este sistema se adoptó para que la inversión en tecnología de la información no se produjera antes de la reforma de los procedimientos operativos y se adecuó a la nueva orientación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la gestión de los costos institucionales.
51. De los recursos totales de bienes de capital aprobados en 2008-2010, por un total de USD 9,6 millones (véase el cuadro 17), se prevé que el nivel de gastos al final de 2010 sea de USD 4,3 millones aproximadamente (véase el anexo IX). Este volumen inicial de gastos relativamente bajo se ha debido a la imposición de condiciones estrictas para la liberación de fondos presupuestarios aprobados para proyectos de acuerdo con la política de cargar las amortizaciones al presupuesto administrativo y la insistencia en establecer vínculos con la revisión de los procesos operativos. Se imputó la suma de USD 329 000 al presupuesto administrativo para 2009 en concepto de amortización de proyectos terminados que se habían financiado mediante el presupuesto de gastos de capital, y se estima que, a medida que vayan terminándose más proyectos, en 2010 se cargará una suma superior a USD 600 000.

Cuadro 17

**Aprobaciones del presupuesto de gastos de capital por orientación temática, 2008-2010**  
(en miles de USD)

	2008	2009	2010	Total aprobado
<b>Iniciativas de TIC</b>				
Préstamos y donaciones (sustitución del SPD)	710	1 050	2 000	3 760
Reforma de la gestión de los recursos humanos	134	541	400	1 075
Eficiencia institucional	565	300	470	1 326
Unidos en la acción	-	440	300	740
Infraestructura de TI	600	1 200		
<b>Subtotal de iniciativas de TIC</b>	<b>2 000</b>	<b>3 531</b>	<b>3 530</b>	<b>9 061</b>
Proyectos en la sede que no son de TI	-	550	-	550
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>4 081</b>	<b>3 530</b>	<b>9 611</b>

52. El presupuesto total de gastos de capital propuesto para 2011, que se eleva a USD 15,19 millones (véase el cuadro 18), es considerablemente mayor que en años anteriores, debido a que se está ultimando la preparación de proyectos de TIC, hay que mejorar con urgencia la infraestructura de seguridad del FIDA y es necesario acelerar la inversión en TIC a fin de eliminar obstáculos en los procedimientos operativos. El componente principal (por un total de hasta USD 12 millones – véase el párrafo 53) corresponde al proyecto de sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD), cuya fase de preparación se financió con cargo a anteriores presupuestos de gastos de capital, y que ha llegado a una fase crucial en que se han determinado los procesos operativos y puede iniciarse la inversión en TI con un proveedor externo.

Cuadro 18

**Propuestas del presupuesto de gastos de capital para 2011**  
(en miles de USD)

Iniciativa	Proyecto	Propuesta para 2011
<b>Proyectos de TI, 2008-2011</b>		
Préstamos y donaciones	Sustitución del SPD	12 000
Reforma de la gestión de los recursos humanos	Automatización, racionalización de los procedimientos de gestión de los recursos humanos	500
Eficiencia institucional	Sustitución del CIAO – arquitectura interactiva	260
	Fundación para la Gestión de la Información y los Registros	1 163
Infraestructura de TI	Continuidad de las operaciones/virtualización	375
<b>Subtotal de proyectos de TI</b>		<b>14 298</b>
<b>Proyectos que no son de TI, 2008-2011</b>		
Seguridad en la Sede	Sistema de control del acceso interno	535
	Acceso externo y perímetro	354
<b>Subtotal de proyectos que no son de TI</b>		<b>889</b>
<b>Total</b>		<b>15 187</b>

53. Se propone que se financien con cargo al presupuesto de gastos de capital los nuevos proyectos siguientes de TIC:

54. **Sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD)** (asignación propuesta para 2011: un máximo de USD 12 millones). Esta es la iniciativa más importante del FIDA para la reforma de los procedimientos y de la TI, que afecta a los procesos operativos básicos de la institución. Como se indicó en las observaciones del auditor externo y en los debates del Comité de Auditoría, además de hacer más eficiente y eficaz la administración de los préstamos y donaciones, este proyecto es fundamental para paliar el grave riesgo de cometer errores en el desembolso de los préstamos y donaciones debido a la utilización de un sistema anticuado de TI. Dada la importancia de este aspecto, el FIDA ha estudiado a fondo diversas opciones a fin de determinar cuál era la mejor solución y durante los tres últimos años ha invertido considerable tiempo y recursos consultando a las partes interesadas de dentro y de fuera para poder adoptar el mejor enfoque posible (los fondos comprometidos hasta la fecha ascienden a USD 1,2 millones). Ahora ya se ha decidido cuál es la mejor solución y para 2011 se prevén importantes inversiones en TIC. La mayoría de los costos todavía dependen del resultado de las negociaciones con un proveedor externo de TI, pero se estima que los USD 12 millones solicitados para 2011 permitirían sufragar todos los costos restantes del proveedor así como los gastos de apoyo interno durante la fase principal de la ejecución. En caso de que los costos efectivos se apartaran sustancialmente de los USD 12 millones previstos, la dirección del FIDA facilitaría a la Junta Ejecutiva datos sobre los ahorros logrados u otros cambios ocurridos en el proyecto.
55. **Reforma de la gestión de los recursos humanos** (asignación de USD 0,5 millones propuesta para 2011: automatización/racionalización de los procedimientos de gestión de los recursos humanos). Se ha terminado la última fase del proyecto de administración de consultores, que ahora es plenamente operativo. El año pasado se propuso que el grueso de las inversiones relacionadas con los recursos humanos se destinara a establecer una plataforma estable para la planificación y contratación del personal vinculada a sistemas institucionales básicos de gestión y de tecnología de la información. Tras un examen detallado de los actuales procedimientos de gestión de los recursos humanos se propone ahora ampliar esta visión general a fin de abarcar otras funciones básicas relacionadas con los derechos humanos, incluidos aspectos nuevos como la automatización de la gestión del desempeño profesional (por medios electrónicos); la actualización de la plataforma actual PeopleSoft para permitir la incorporación automática de los expedientes de los candidatos en las bases de datos de recursos humanos; la automatización de la concesión de contratos al personal; la mejora de la presentación de informes para racionalizar la adopción de decisiones, y la introducción de módulos de formación y competencias en el sistema para gestionar los niveles de competencia de cada funcionario.
56. **Eficiencia institucional** (asignación de USD 1,163 millones propuesta para 2011: sustitución del Sistema de Información en Línea [CIAO] – arquitectura interactiva; y Fundación para la gestión de la información y los registros). De los cinco proyectos ya aprobados en este ámbito, se ha dado nueva prioridad al módulo de viajes y gastos, la presentación de información de inteligencia sobre las actividades y la actualización de PeopleSoft teniendo en cuenta la relación entre costos y beneficios; y se han iniciado los proyectos de sustitución del sistema de gestión de la producción de documentos y del CIAO tras largos debates técnicos y exámenes del diseño y la viabilidad de los proyectos. En 2011 se proponen dos nuevos proyectos: uno de ellos (Fundación para la Gestión de la Información y los Registros) se refiere a la mejora de la plataforma de gestión y difusión interna y externa de la información del FIDA, que obedece a la necesidad del Fondo de tener mejor acceso a información sobre la gestión, sistemas de promoción, gestión de los conocimientos y divulgación pública de datos); y el otro es para completar la segunda fase del proyecto de sustitución del CIAO a fin de tener en cuenta plenamente las necesidades de todos los miembros.

57. **Infraestructura de TI** (asignación de USD 0,375 millones: continuidad de las operaciones/virtualización). En el marco de proyectos anteriores se ha terminado la sustitución de las computadoras de escritorio y portátiles. En cuanto a la planificación de la continuidad de las operaciones, se ultimó la primera fase con el acuerdo firmado con la FAO para el almacenamiento *ex situ* de las cintas de copia de seguridad producidas cada semana por el FIDA. La segunda fase, terminada en 2010, consistió en el establecimiento de servicios de recuperación de datos en caso de desastre en la FAO y la creación automática de copias de seguridad de los discos duros de las computadoras. La propuesta actual acerca de la tercera fase de la estrategia de continuidad de las operaciones del FIDA se refiere al establecimiento de funciones esenciales de las que el FIDA no dispone actualmente, a saber, la capacidad de recuperar estaciones de trabajo del FIDA a distancia en el caso de que el centro de datos del FIDA resultara dañado por un accidente; la introducción de un sistema que permita recuperar en caso de desastre el sistema de pagos SWIFT del FIDA para poder efectuar operaciones en efectivo si el edificio de la Sede del FIDA se viera afectado por un desastre; la mejora de los sistemas de generación de cintas *ex situ* para poder disponer de un sistema de copias de seguridad más eficaz y eficiente; la introducción de un segundo filtro de la web; el establecimiento de un segundo enlace audio-vídeo para garantizar la continuación de las comunicaciones si falla el sistema primario, y el desarrollo de instrumentos de emergencia para que la dirección tenga un acceso garantizado a los sistemas de TIC.
58. **Seguridad en la Sede** (asignación de USD 889 000: seguridad de acceso interna y externa). Después de que el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas examinara las medidas y la infraestructura de seguridad del FIDA se proponen dos proyectos de bienes de capital no relacionados con la TIC con objeto de reforzar la gestión de la circulación del personal y de los visitantes dentro de la Sede del FIDA desde el punto de vista de la seguridad, y la gestión de la seguridad dentro del perímetro de la Sede y el examen de los paquetes y objetos que entran en ella.

## V. Fondos suplementarios y gastos de gestión conexos

59. Los fondos suplementarios se facilitan en virtud de acuerdos bilaterales específicos con los donantes y quedan fuera del programa de trabajo y presupuesto administrativo básicos. Sin embargo, se consignan aquí a título informativo ya que la administración de los fondos suplementarios entraña unos costos considerables, sobre todo debido a su fragmentación, la pequeña cuantía media y los requisitos especiales que establecen los donantes en lo que respecta a la presentación de informes y la gestión.
60. Los costos de administración de fondos suplementarios para 2010 se calculan en USD 5,80 millones (véase el cuadro 19). Estos costos se financian con cargo a los honorarios de gestión percibidos, que se descuentan de los fondos suplementarios con arreglo a una tasa similar a la que aplican las otras instituciones financieras internacionales y las organizaciones de las Naciones Unidas.<sup>3</sup> Se estima que en 2011 los costos de la administración de fondos suplementarios serán aproximadamente equivalentes a los de 2010 (antes de los ajustes en función de la inflación) y se sufragarán por completo con cargo a los ingresos en concepto de honorarios de gestión.

<sup>3</sup> En el Boletín del Presidente correspondiente se determina bien un cargo anticipado del 5% del total de la contribución y, además, la retención de la totalidad de los intereses, bien, en casos concretos (por ejemplo en el de los donantes que tienen una limitación normativa sobre la retención de intereses), un cargo anticipado del 10% del total de la contribución, y la devolución de los intereses a la cuenta o el donante en cuestión, dependiendo del acuerdo concertado entre el donante y el FIDA. Si la cuantía del fondo suplementario es superior a USD 6 millones, se aplicará un límite máximo de USD 300 000.

Cuadro 19

**Costos estimados de la administración de fondos suplementarios y complementarios**  
(en miles de USD)

	2007	2008	2009	2010
Costo administrativo estimado para el FIDA	3 354	4 352	4 386	5 801

**VI. Costos del Consejo de Gobernadores en 2011**

61. En el presupuesto administrativo se prevé parte de los costos de celebrar el período de sesiones anual del Consejo de Gobernadores del FIDA. Otras partes de esos costos han sido sufragadas generalmente por el país anfitrión. Se ha indicado que no podrá disponerse de esta ayuda financiera en 2011, y la dirección del FIDA solicita que la Junta Ejecutiva apoye la presentación de una propuesta al Consejo de Gobernadores para que se autorice un presupuesto extraordinario para 2011 con objeto de suplir la falta de la contribución habitual del país anfitrión. La suma solicitada es de USD 490 000, que equivale a EUR 350 000.

**VII. Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA**

62. La Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA tendrá lugar en 2011 y la dirección estima que puede llegar a costar USD 2,0 millones (véase el cuadro 20). Todos los costos sujetos al control directo de la dirección del Fondo son inferiores al presupuesto solicitado para la Octava Reposición. Sin embargo, actualmente no es posible calcular en vía definitiva la contribución del FIDA a los gastos relativos a la presidencia externa y a la posible celebración de un período de sesiones en el extranjero. El FIDA propone que estos costos queden incluidos dentro del total de USD 2 millones. En vista de la incertidumbre existente acerca de los costos efectivos, el FIDA presentará un informe a la Junta Ejecutiva en su 104<sup>o</sup> período de sesiones de diciembre de 2011 acerca del saldo de fondos no comprometido y propuestas para que la totalidad o parte de estos fondos reviertan a los recursos generales del FIDA.

Cuadro 20

**Presupuesto estimado para la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA**  
(en miles de USD)

	<i>Octava reposición</i> (USD 1 = EUR 0,737)	<i>Novena Reposición</i> (USD 1 = EUR 0,722)
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
<b>Total</b>	<b>1 800</b>	<b>2 000</b>

## **Segunda parte – Programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013**

### **I. Introducción**

63. Este es el tercer programa de trabajo trienal eslabonado que prepara la Oficina de Evaluación del FIDA (IOE) en respuesta a la solicitud de la Junta Ejecutiva. El documento contiene una propuesta de programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2011, y un plan indicativo para 2012-2013.
64. Esta propuesta surge en un momento crucial de transformación de los retos que se plantean al desarrollo, de reformas institucionales importantes en el FIDA y de cambios internos en la IOE derivados del examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA.<sup>4</sup> 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.
65. La descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2011, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2012-2013 fueron examinados en el 63º período de sesiones del Comité de Evaluación, en julio de 2010, y en la reunión del Comité de Auditoría y el período de sesiones de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2010. Tras la celebración de nuevas deliberaciones con el Comité de Evaluación en su período de sesiones de octubre de 2010, el programa de trabajo y presupuesto para 2011, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2012-2013 de la IOE fueron estudiados por el Comité de Auditoría en noviembre de 2010 y por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2010, junto con el presupuesto administrativo del FIDA para 2011.

### **II. Resumen**

66. Tanto el Comité de Evaluación y el Comité de Auditoría como la Junta Ejecutiva están de acuerdo en general con los objetivos, los resultados de la gestión de la división (DMR) y el programa de trabajo y presupuesto para 2011 propuestos por la IOE.
67. Durante el examen de la descripción preliminar, el Comité de Evaluación, el Comité de Auditoría y la Junta formularon una serie de observaciones que la IOE había de tener en cuenta a la hora de preparar el documento final; esas observaciones estaban relacionadas, en particular, con la necesidad de: i) definir indicadores para llevar un seguimiento de los progresos realizados con respecto a los DMR; ii) exponer los métodos y procesos para realizar la validación de los informes finales de los proyectos (IFP) y las evaluaciones de los resultados de proyectos; iii) determinar con mayor claridad los ahorros y el aumento de la eficiencia generados por la IOE, y iv) incluir una comparación entre la evolución del presupuesto administrativo del FIDA y el de la IOE.
68. En respuesta a esas observaciones, la IOE ha adoptado las siguientes medidas: i) ha desarrollado 16 indicadores para supervisar el desempeño con respecto a los DMR (véase el cuadro 1 del anexo XIV); ii) ha presentado un resumen de la metodología elaborada por la división, con las aportaciones de colegas del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) y el Banco Mundial, para la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de proyectos (véase el anexo XVIII); iii) ha destacado las economías y el aumento de

<sup>4</sup> 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 se presentó a la Junta Ejecutiva en abril de 2010.

la eficiencia generados en la sección VIII, y iv) ha añadido una comparación histórica de su presupuesto con respecto al presupuesto administrativo anual del FIDA (véase el cuadro 21).

69. El presupuesto total que propone ahora la IOE para 2011 se sitúa en torno a los USD 5,88 millones, lo que supone una nueva reducción en valores reales con respecto a la propuesta consignada en la descripción preliminar y una disminución de un 6,3% en valores reales respecto del presupuesto de 2010. Como se observa en el cuadro 21 y el gráfico 2, el presupuesto propuesto por la IOE ha ido descendiendo a lo largo del tiempo como porcentaje del presupuesto administrativo del FIDA y se ajusta plenamente al límite máximo fijado por la Junta Ejecutiva, que también ha venido disminuyendo de forma sistemática en los últimos cuatro años.

### III. Un entorno en rápida transformación

70. Para formular este programa de trabajo basado en los resultados se han estudiado detenidamente los principales cambios registrados en el contexto externo que han tenido repercusiones para la IOE, la evolución de las directrices estratégicas dentro del FIDA y las consecuencias del examen *inter pares*<sup>5</sup>.
71. **Cambios en el contexto externo.** Se han registrado cambios externos que han tenido repercusiones para la IOE. Entre ellos cabe citar la mayor atención prestada a las evaluaciones conjuntas, como resultado de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y el Programa de Acción de Accra; las consecuencias del cambio climático para las operaciones financiadas por el FIDA, y la creciente diversidad de Estados Miembros prestatarios del FIDA (por ejemplo, países de ingresos medios-bajos, de ingresos medios y de ingresos medios-altos, y Estados frágiles, incluidos Estados afectados por conflictos y desastres naturales y países muy endeudados).
72. En respuesta a esos cambios, la IOE tiene previsto realizar actividades de evaluación con el BAfD y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) el próximo año. El objetivo será reforzar su metodología para integrar mejor el cambio climático y las cuestiones de género en las evaluaciones de los proyectos y las evaluaciones de los programas en los países (EPP). También realizará EPP que abarcarán contextos nacionales diversos, entre otros, los de Estados frágiles y países de ingresos bajos<sup>6</sup>. En la sección VI se presenta información detallada sobre las actividades previstas en esas esferas.
73. **El FIDA está emprendiendo importantes iniciativas de reforma institucional interna.** Entre esas iniciativas figura la inminente introducción de un nuevo marco estratégico institucional para 2011-2015, la preparación de un plan a medio plazo para 2010-2012, la reforma de los recursos humanos, la presupuestación de base cero, la ampliación de la presencia en los países, un mayor énfasis en la gestión de los conocimientos y la ampliación de escala de esta labor, así como una mayor dedicación a la autoevaluación. Todas estas iniciativas tienen repercusiones para la IOE.
74. En el proyecto de nuevo marco estratégico para 2011-2015 se destaca la importancia de potenciar la capacidad de la población rural para mejorar su vida mediante la creación de empresas rurales y no rurales viables y sostenibles que permitan obtener más ingresos y generen más oportunidades de empleo. Así pues, entre los temas importantes que deberá tener en cuenta la IOE en los próximos años a la hora de preparar su programa de trabajo de evaluación figura el de los negocios agropecuarios, las cadenas de valor, el acceso a los mercados y la creación de riqueza.

<sup>5</sup> En el anexo VII se recogen las recomendaciones del examen *inter pares* y los órganos rectores del FIDA sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE.

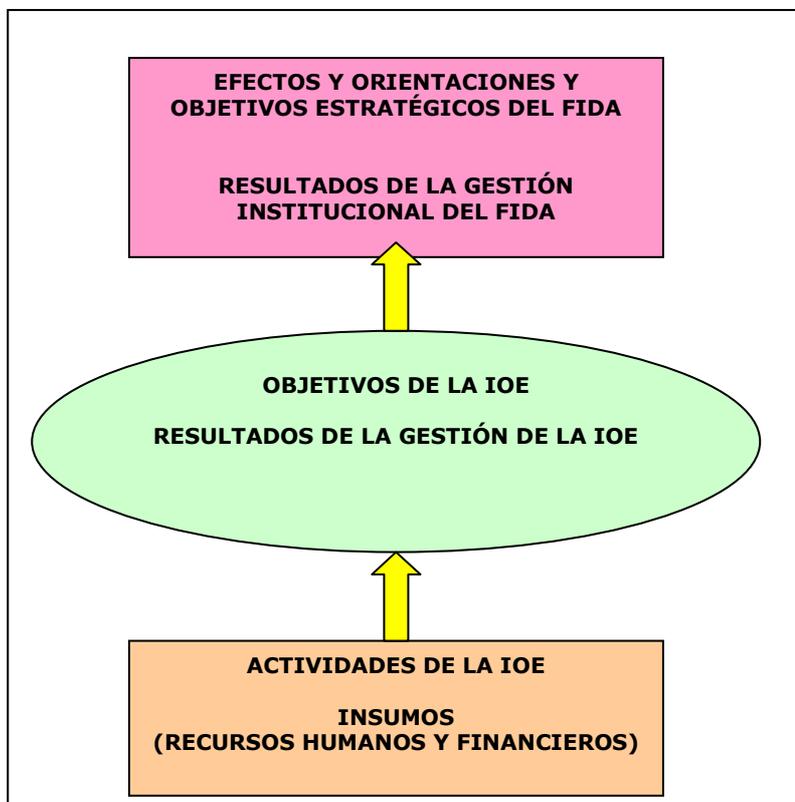
<sup>6</sup> La IOE ha ultimado hace poco EPP en dos países de ingresos medios (la Argentina y la India).

75. El plan a medio plazo es el primero de este tipo que prepara el FIDA, y en él se ofrece una perspectiva a mediano plazo del programa de trabajo (esto es, préstamos y donaciones). Resulta también útil para alinear los recursos disponibles en el FIDA (esto es, los recursos humanos con los financieros) para ejecutar el programa de trabajo previsto. En 2009, la IOE incorporó la práctica de preparar un programa de trabajo trienal eslabonado similar al modelo del plan a medio plazo.
76. Como en el presupuesto administrativo del FIDA para 2011, 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 se centre en asegurar una fuerza de trabajo adecuada en cuanto a tamaño y capacidad, así como las asignaciones financieras necesarias para ejecutar el programa de trabajo previsto de forma eficaz y oportuna.
77. El presupuesto administrativo del Fondo está destinado a conseguir 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 esos resultados. En la preparación de su programa de trabajo y presupuesto para 2011, la IOE ha seguido un enfoque similar: ha definido ocho DMR concretos y señalado cómo se distribuirá el presupuesto global de la división para conseguir cada uno de ellos (véase el cuadro 3 del anexo XVI).
78. El sistema de autoevaluación del FIDA, deficiente en sus comienzos, está mejorando de forma gradual, si bien su calidad varía considerablemente de una región a otra y de un país a otro. A este respecto, es importante para la IOE seguir colaborando estrechamente con la dirección, por ejemplo, evaluando determinados componentes del sistema de autoevaluación —como los procesos de mejora y garantía de la calidad, la supervisión y el apoyo a la ejecución— y presentando observaciones acerca del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).
79. 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, las cuestiones de género, la participación del sector privado y la eficiencia. La IOE debe tener en cuenta estos elementos a la hora de desarrollar su programa de trabajo, pues quizá haya de contribuir al debate sobre estos y otros temas durante dicha consulta.
80. **Examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA y repercusiones para la IOE.** En el examen *inter pares* se formularon varias recomendaciones con importantes repercusiones para la IOE, el Comité de Evaluación y la dirección del FIDA.
81. Entre las principales recomendaciones que afectan a la futura labor de evaluación de la IOE figuran las siguientes: i) modificar la combinación de productos de la IOE para dedicar proporcionalmente más recursos a evaluaciones de más alto nivel, entre las que se encuentran las evaluaciones a nivel institucional y las EPP; ii) cambiar el enfoque seguido anteriormente para la evaluación de los proyectos, llevando a cabo a partir de 2011 la validación de los IFP y realizando evaluaciones de los resultados de los proyectos de forma selectiva; iii) mejorar la gestión de los conocimientos para reforzar el circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación, y iv) aumentar la eficiencia de la IOE para ejecutar su programa de trabajo, siguiendo enfoques más eficaces en función de los costos y mejorando al mismo tiempo la calidad y la eficacia. El anexo XVII contiene un cuadro con las recomendaciones del examen *inter pares* sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE, y las medidas que tiene previsto adoptar la oficina al respecto.

## IV. Cadena de resultados de la IOE

82. 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 vinculado sus necesidades de recursos a los resultados concretos que pretende alcanzar. En el gráfico 1 que se presenta la cadena de resultados de la IOE.
83. Como se indica en el gráfico 1, los recursos humanos y financieros de la IOE proporcionarán los insumos necesarios para las actividades de evaluación de la división. Mediante esas actividades y los productos correspondientes, la IOE podrá alcanzar sus DMR (el anexo XIV contiene los indicadores concretos para seguir los progresos). Estos, a su vez, permitirán a la IOE cumplir sus propios objetivos (véanse los párrafos 84 y 85) y contribuirán al logro de los CMR y, a la larga, de los objetivos estratégicos y los efectos generales del FIDA.

Gráfico 1  
Cadena de resultados de la IOE



84. La finalidad principal de la IOE es contribuir, mediante su labor de evaluación, a mejorar la eficacia de las actividades del Fondo para promover el desarrollo. Así pues, para 2011 y a los efectos de su plan indicativo para 2012-2013, la IOE propone dos objetivos estratégicos:
- a) **Primer objetivo estratégico. Contribuir a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA.** Este objetivo estratégico refleja la doble finalidad de la función de evaluación independiente en el Fondo, esto es, promover la rendición de cuentas y la evaluación de resultados y aprender a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA.

- b) **Segundo objetivo estratégico. Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces.** La finalidad de este objetivo 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 relación con este objetivo estratégico tienen un alcance mayor que el aprendizaje previsto en el marco del primer objetivo estratégico, que se refiere específicamente a los proyectos o programas en los países financiados por el FIDA.
85. Para respaldar esos objetivos estratégicos, la IOE ha definido los siguientes objetivos operacionales:
- a) **Primer objetivo operacional. Aumento de la eficiencia de la IOE.** Es fundamental contar con sistemas financieros internos y procesos administrativos más sólidos para aumentar la eficiencia y ejecutar el programa de trabajo anual de manera oportuna.
- b) **Segundo objetivo operacional. Desarrollo de la metodología.** Hay que seguir ampliando la metodología de la IOE para tener presentes los cambios en el entorno y contribuir a reforzar los sistemas de autoevaluación del FIDA a fin de facilitar las evaluaciones independientes.
86. 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. Con objeto de determinar la medida en que la IOE alcanza sus objetivos y DMR, se han establecido 16 indicadores<sup>7</sup> de resultados (véase el cuadro 1 del anexo XIV), previo examen del marco de medición de resultados de otros mecanismos de evaluación. La IOE determinará su desempeño con arreglo a esos indicadores, e informará al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados en su documento anual del programa de trabajo y presupuesto.
87. De conformidad con el enfoque de presupuestación basada en los resultados del FIDA, en el presupuesto de la IOE para 2011 (costos de personal y costos no relacionados con el personal) se han previsto asignaciones para alcanzar cada DMR y cada objetivo estratégico y operacional (véase el cuadro 3 del anexo XVI).

## V. Aspectos destacados del programa de trabajo para 2010

88. En términos generales, para finales de 2010, la IOE espera haber llevado a cabo todas las actividades previstas en el programa de trabajo para 2010 (el anexo XI contiene más detalles al respecto).<sup>8</sup>
89. **Realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos.** La IOE concluyó la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala en la primera mitad del año. Actualmente se están llevando a cabo diversas actividades de difusión relacionadas con la evaluación conjunta de las políticas y operaciones del BAfD y el FIDA relacionados con la agricultura y el desarrollo rural en África (concluida en diciembre de 2009). La evaluación a nivel institucional sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer será presentada al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva antes de finales de 2010. La IOE está trabajando también en la evaluación a nivel institucional de la

<sup>7</sup> En 2011, la IOE elaborará y perfeccionará todavía más su marco de medición de los resultados según sea preciso, por ejemplo con la introducción de bases de referencia (basadas en las actividades de 2011) y objetivos que se utilizarán para hacer un seguimiento del desempeño en relación con los indicadores definidos.

<sup>8</sup> Incluidos los motivos de cualquier posible retraso.

Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, que se terminará en 2011.

90. La IOE concluyó la EPP de Mozambique con la organización de una mesa redonda nacional en Maputo en el mes de mayo, a la que asistieron representantes del Comité de Evaluación que estaban realizando en ese momento su visita anual a los países. También se ultimó la EPP de la Argentina, y la mesa redonda nacional correspondiente se organizó en junio de 2010. La EPP de Níger se concluirá antes de finales de año. En cuanto a las EPP de Kenya y el Yemen, están en curso actualmente, pero se encuentran en fases distintas. La IOE está comenzando ahora las EPP de Ghana, Rwanda y Viet Nam, que se terminarán en 2011. La oficina también ha hecho aportaciones a la autoevaluación del programa en China a cargo de la División de Asia y el Pacífico.
91. 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), que se terminarán antes de finales de año.
92. **Labor específica de evaluación exigida por la Política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación.** En estos momentos se está preparando el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), que será examinado por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva antes de que termine 2010. Además de presentar información sobre los resultados y el impacto de los proyectos y los programas del FIDA, el documento de este año se centra en un solo tema de aprendizaje: la eficiencia de las operaciones del Fondo.
93. En lo que va de 2010, la IOE ha organizado cuatro períodos de sesiones oficiales del Comité de Evaluación, además de un período de sesiones oficioso (relacionado con la visita a Mozambique) y un período de sesiones de orientación para los nuevos miembros.
94. **Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación.** Diversos representantes de la oficina participaron en la reunión general anual de 2010 del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) e intervinieron en varios equipos de tareas de dicho grupo<sup>9</sup>. La IOE participó en las reuniones bianuales del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (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) se está ejecutando ahora<sup>10</sup>. El personal de la IOE participó en algunos comités y plataformas internos, como el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) y los equipos de gestión de los programas en los países, para velar por que las enseñanzas extraídas de las evaluaciones se tengan debidamente en cuenta en las políticas, estrategias y proyectos del FIDA.
95. **Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la IOE.** La división continúa realizando exámenes internos *inter pares* para cada evaluación y ha recurrido de forma selectiva a asesores superiores independientes para que presenten sus observaciones sobre productos clave de las evaluaciones. En el marco de sus actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en los Estados Miembros prestatarios, la IOE ha sido invitada por el Centro de Finanzas y Desarrollo de Asia y el Pacífico a participar en el mes de octubre en un seminario en China para presentar sus métodos y procesos de evaluación. El informe final del examen *inter pares* se ultimó a comienzos de 2010. El proceso de dicho examen absorbió mucho más tiempo de trabajo del personal de la oficina de lo previsto en un principio.

<sup>9</sup> Sobre la evaluación del impacto, la valoración de la función de evaluación y el refuerzo de la capacidad de evaluación.

<sup>10</sup> La IOE prevé recibir en 2010 hasta un total de CHF 400 000 en concepto de fondos suplementarios en el marco de la asociación con la COSUDE.

96. **Otras actividades realizadas por la IOE en 2010.** La oficina ya ha adoptado medidas para poner en práctica las principales recomendaciones del examen *inter pares*, a saber:
- a) **Modificación del enfoque con respecto a las evaluaciones de proyectos.** Se trata de adaptar el enfoque relativo a las evaluaciones de proyectos introduciendo la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos. Gracias a los fondos suplementarios, se llevó a cabo un proyecto piloto para introducir las validaciones de los IFP<sup>11</sup> y las evaluaciones de los resultados de los proyectos<sup>12</sup>. El objetivo era poner a prueba la metodología desarrollada por la IOE durante el año para esos procesos con el apoyo del Banco Mundial, el BafD y el BASD, y determinar el nivel de esfuerzo necesario para llevarla a la práctica. Los resultados del proyecto piloto se están utilizando para perfeccionar la metodología y poder aplicarla plenamente el año próximo. En el anexo XVIII figura una breve nota sobre los principales elementos de la metodología y el proceso para la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos.
  - b) **Adopción de medidas para fortalecer los sistemas financieros, la gestión de los recursos humanos y los procedimientos administrativos de la IOE: dedicación del 50% del tiempo de trabajo de un funcionario del cuadro orgánico de la oficina a funciones financieras y administrativas en 2010.** En respuesta a las recomendaciones del examen *inter pares*, ese funcionario ha formulado y ejecutado ya en gran medida un plan de actividades para mejorar los sistemas financieros, la gestión de los recursos humanos y los procedimientos administrativos de la IOE. Los principales elementos de ese plan se presentan en el anexo XI.

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

97. En esta sección se describen las actividades propuestas para que la IOE logre los DMR y los objetivos estratégicos y operacionales que ha definido. El anexo XII contiene información detallada sobre las evaluaciones propuestas para 2011 y el plan indicativo para 2012-2013.
- Primer objetivo estratégico. Contribuir a mejorar los resultados de las políticas y operaciones financiadas por el FIDA**
98. **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 relación con este DMR, en 2011 la IOE concluirá la evaluación a nivel institucional de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, preparará la novena edición del ARRI y realizará la evaluación a nivel institucional de la eficiencia. Esta última abarcará tanto la eficiencia institucional del FIDA como la eficiencia de las operaciones financiadas por el Fondo.
99. En el plan indicativo para 2012-2013 se prevé la preparación de las ediciones décima y undécima del ARRI, así como la realización de tres evaluaciones a nivel institucional, a saber: i) en 2012 sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución de los proyectos financiados por el FIDA; ii) en 2013 sobre la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, según lo decidido por la Junta en diciembre de 2009, y iii) en 2013 sobre los enfoques y resultados del diálogo sobre políticas del FIDA.

<sup>11</sup> Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas (Azerbaián), Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores (PROSAT) (Estado Plurinacional de Bolivia), Proyecto de Apoyo a la Microempresa Rural (PAMER) (Burkina Faso), Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk (Jordania) y Programa de Empresas y Comercialización para Pequeños Agricultores (Zambia).

<sup>12</sup> Proyecto de Desarrollo de los Recursos Agrícolas en Yarmouk (Jordania).

100. De acuerdo con 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. En estos momentos, la IOE prevé que en 2011 se le pedirá que examine y comente políticas y estrategias institucionales elaboradas por la dirección sobre la presencia en los países, las cuestiones de género y el sector privado.
101. **DMR 2. EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados.** En relación con este DMR, 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. En el plan indicativo para 2012-2013 se prevé también la posibilidad de realizar EPP para Burkina Faso, Camboya, el Ecuador, el Estado Plurinacional de Bolivia, Filipinas, Guatemala, Madagascar, Mauritania, la República Árabe Siria, la República Unida de Tanzania y el Senegal. Como se ha hecho hasta ahora, se dará prioridad a los países con una cartera importante y en los que la división regional planea formular un nuevo COSOP una vez se termine la EPP.
102. **DMR 3. Evaluaciones de proyectos que contribuyen a mejorar las operaciones respaldadas por el FIDA.** Para conseguir este resultado se realizarán validaciones de IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos, que permitirán a la IOE alcanzar los mismos objetivos que los contemplados en las evaluaciones de proyectos realizadas anteriormente en cuanto a valorar resultados y extraer enseñanzas. En 2011, y en consonancia con la práctica de otras instituciones financieras internacionales, la IOE prevé realizar unas 25 validaciones de IFP. Esta cifra se basa en el número total de IFP que el Departamento de Administración de Programas (PMD) prevé (en estos momentos) que llevará a cabo en 2011. Además, se propone la realización de evaluaciones de los resultados de proyectos respecto de aproximadamente un 25% de los proyectos cerrados, lo que significaría llevar a cabo unas seis evaluaciones en 2011. Sobre la base de la experiencia con el proyecto piloto, la IOE ha definido criterios para seleccionar los proyectos que deberán ser sometidos al proceso de evaluación de resultados (véase el anexo XVIII). Además, como se señala en el párrafo 72, la IOE y el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAfD realizarán una evaluación conjunta de los resultados del Proyecto de Servicios Financieros Rurales, cofinanciado por el FIDA y el BAfD, en Ghana. Por último, la IOE seguirá evaluando proyectos —principalmente por medio de evaluaciones de los resultados— en el marco de las EPP que lleva a cabo. A este respecto, cabe señalar que, sobre la base de datos históricos, está previsto que se lleven a cabo entre seis y ocho evaluaciones adicionales de los resultados de los proyectos durante cada EPP prevista.

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

103. **DMR 4. Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI.** Con el fin de reforzar su participación en la gestión de los conocimientos del FIDA, en 2011 la IOE comenzará a preparar síntesis de los resultados de las evaluaciones. En ellas se identificarán y captarán enseñanzas extraídas y conocimientos en materia de evaluación sobre un tema determinado a partir de una serie de evaluaciones realizadas por el FIDA y por equipos de evaluación de otras organizaciones. Esas síntesis se complementarán con las enseñanzas extraídas de trabajos académicos y de entrevistas sobre temas concretos, de modo que se promueva el aprendizaje y la aplicación de las conclusiones de las evaluaciones. La IOE propone preparar dos síntesis en 2011: i) una sobre el perfeccionamiento de las estrategias de desarrollo y focalización del FIDA para prestar apoyo a los pequeños agricultores pobres, y ii) otra sobre la supervisión directa y el apoyo a la

ejecución de las actividades financiadas por el FIDA. La IOE estudiará las posibilidades de colaborar con otras organizaciones dedicadas a temas de desarrollo para preparar síntesis concretas de resultados de evaluaciones.

104. La división proseguirá su análisis pormenorizado de un tema de aprendizaje concreto en cada edición del ARRI (por ejemplo, el tema elegido para el ARRI de 2010 es la eficiencia de las operaciones del FIDA). El tema propuesto para el próximo año también se incluirá en el informe de este año.
105. **DMR 5. Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE.** Una de las actividades previstas en relación con este DMR consiste en difundir copias electrónicas de los informes de evaluación y de las reseñas<sup>13</sup> y las apreciaciones<sup>14</sup> de evaluación entre los representantes en la Junta Ejecutiva y la dirección del FIDA, en lugar de seguir la práctica anterior de distribuir copias impresas del informe a diversos públicos. Esta es una medida destinada a recortar gastos. La IOE seguirá enviando copias impresas de estos productos únicamente a los gobiernos y los asociados de países en desarrollo. Se tratará de actualizar periódicamente la sección del sitio web del FIDA relativa a la evaluación. También se difundirán los informes de evaluación a través de sitios web externos, como los del ECG, el UNEG y las redes regionales de conocimientos del Fondo<sup>15</sup>.
106. Otras actividades de difusión consistirán en organizar un taller de aprendizaje sobre las principales conclusiones derivadas de la evaluación a nivel institucional acerca de las cuestiones de género, en colaboración con la FAO, que actualmente está llevando a cabo una evaluación de su papel y su labor con respecto al género y el desarrollo. Para cada evaluación a nivel institucional que se realice se organizarán talleres de aprendizaje nacionales, 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 ayudará a reducir los costos de la IOE y a promover el sentido de apropiación y la labor de seguimiento por parte de los países.
107. La IOE seguirá participando en las plataformas internas del FIDA (como el OSC y los equipos de gestión de los programas en los países) para contribuir a mejorar la comprensión de las enseñanzas y las recomendaciones derivadas de las evaluaciones. La IOE participará también en grupos internos encargados de la mejora y la garantía de la calidad, como medio para asegurar que se tengan en cuenta los conocimientos extraídos de las evaluaciones a la hora de diseñar nuevas políticas, estrategias y operaciones.
108. 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. Por lo que se refiere a las evaluaciones a nivel institucional, dada su repercusión en todo el FIDA, se organizarán seminarios oficiosos con los miembros de la Junta antes de que los informes finales —incluidas las evaluaciones a nivel institucional de la estrategia del FIDA relacionada con el sector privado— sean examinados por la Junta.

<sup>13</sup> Las reseñas de evaluación son resúmenes de dos páginas de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de cada evaluación del FIDA. Proporcionan una muestra de los resultados de la evaluación y constituyen un incentivo para que el lector ahonde en las cuestiones que le interesen y amplíe la información al respecto en el informe completo.

<sup>14</sup> Las apreciaciones de evaluación se centran en una cuestión de aprendizaje derivada de las evaluaciones institucionales, temáticas o de programas en países. La hipótesis presentada en las apreciaciones servirá de base para debates y deliberaciones entre profesionales del desarrollo y formuladores de políticas tanto en el FIDA como fuera de él.

<sup>15</sup> Por ejemplo, la Red de Conocimientos para el Desarrollo Rural en la Región de Asia y el Pacífico (ENRAP) y FIDAMÉRICA.

109. La IOE participará activamente en los debates del UNEG, el ECG y la NONIE. También participará de manera selectiva en conferencias internacionales y regionales importantes sobre temas de evaluación, entre otras, las organizadas por sociedades y asociaciones dedicadas a la evaluación (como la Asociación Africana de Evaluación y la Sociedad Europea de Evaluación) para intercambiar los conocimientos y las enseñanzas adquiridas, mantener un debate internacional sobre la evaluación y establecer redes con otros evaluadores.
110. La IOE seguirá reforzando su colaboración 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 94).

**Primer objetivo operacional. Aumento de la eficiencia de la IOE**

111. **DMR 6. Gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos más eficaz.** Conforme a lo recomendado en el examen *inter pares*, en 2011 la división seguirá realizando varias de las actividades previstas en su plan, con el fin de fortalecer la gestión financiera y administrativa (véase el párrafo 96 b)). Ese 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 dedicar el 50% del tiempo de trabajo de un funcionario del cuadro orgánico a esa tarea a lo largo de 2011.
112. Además, en respuesta a la sugerencia que se hace en el examen *inter pares* de fortalecer el conjunto de competencias del personal de la IOE, se ha creado en la división un nuevo grupo de trabajo sobre capacitación, cuyo cometido consiste en determinar las necesidades de capacitación individuales y colectivas y en organizar las actividades pertinentes. Utilizando fondos suplementarios, la IOE seguirá enviando a su personal a cursos de capacitación en evaluación, como el Programa internacional de formación en evaluación del desarrollo (IPDET), organizado por el Banco Mundial y la Universidad de Carleton, y el curso sobre evaluación internacional del desarrollo del King's College London. La IOE participará también en programas de formación institucional a cargo de la División de Recursos Humanos.
113. Por último, el próximo año, la IOE preparará un programa de trabajo y presupuesto para 2012 basados en los resultados, junto con el plan indicativo para 2013-2014. Como se indica en el párrafo 86, ese documento contendrá también una reseña sobre el logro de los ocho DMR y los cuatro objetivos de la división, y un resumen de las principales oportunidades y dificultades planteadas al ejecutar el programa de trabajo y presupuesto anual.

**Segundo objetivo operacional. Desarrollo de la metodología**

114. **DMR 7. Desarrollo de la metodología para la labor de evaluación independiente.** Se prevé realizar las siguientes actividades:
- a) El próximo año será el primero en que se realizarán las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, por lo que la IOE hará un balance de su experiencia e introducirá en su metodología las mejoras pertinentes.
  - b) La IOE continuará adaptando la metodología de evaluación para atender a las principales cuestiones emergentes (como las cuestiones de género, el cambio climático y la ampliación de escala) y desplegando esfuerzos y recursos para comprender las causas inmediatas de los resultados (esto es, el "porqué").
  - c) La participación dinámica de la IOE en el ECG, el UNEG, la NONIE y otras plataformas de evaluación (véase el párrafo 109) contribuirá al logro de los DMR, ya que esas plataformas permitirán a la oficina seguir la evolución de los enfoques en la esfera internacional en relación con las metodologías de evaluación independiente más novedosas.

115. **DMR 8. Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros.** 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 demás elementos básicos del sistema de autoevaluación. A este respecto, la IOE y la dirección del FIDA firmarán un nuevo acuerdo de armonización en 2011<sup>16</sup>. 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.
116. 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 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 resultados.
117. La IOE contribuirá al fortalecimiento de la capacidad de evaluación de los Estados Miembros respaldando el desarrollo de la capacidad de evaluación hasta alcanzar un nivel acorde con sus prioridades y con los recursos disponibles. La IOE seguirá reforzando su asociación con el Centro de Finanzas y Desarrollo de Asia y el Pacífico, con sede en China.

## VII. Actividades no recurrentes en 2011

118. Con sujeción a la aprobación del Comité de Evaluación en su 64º período de sesiones, en octubre de 2010, hay dos importantes tareas no recurrentes que la IOE tendrá que realizar como parte del plan de acción para la aplicación de las recomendaciones recogidas en el examen *inter pares*. Se trata de: i) preparar la Política de evaluación del FIDA revisada, y ii) examinar y comentar la versión mejorada del reglamento y el mandato del Comité de Evaluación, que preparará la dirección del FIDA. Los dos documentos resultantes serán examinados por el Comité de Evaluación y sometidos a la aprobación de la Junta Ejecutiva en mayo de 2011.

## VIII. Cuestiones relativas a los recursos en 2011

### A. Reducción del presupuesto en 2011

119. **Ahorros.** Gracias a los esfuerzos concertados de la IOE por ahorrar recursos financieros, se ha podido proponer un presupuesto menor para 2011. Los cambios introducidos con respecto a prácticas anteriores en toda una serie de esferas han dado lugar a ahorros. Esos cambios han consistido, por ejemplo, en pedir a los gobiernos que compartan los gastos de la organización de los talleres de aprendizaje al término de las evaluaciones de los programas en los países, que habrán de ser más sencillos y menos onerosos; eliminar la asignación financiera para la visita anual que realiza el Comité de Evaluación a los países; transferir a la Oficina del Secretario las principales responsabilidades relacionadas con la organización de los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, y difundir los informes de evaluación finales y los productos conexos en formato electrónico en lugar de impreso<sup>17</sup>. Los ahorros también obedecen al cambio en el método de evaluación de los proyectos, al introducir la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos. El nuevo enfoque adoptado por la IOE con respecto a la evaluación de los proyectos ha dado lugar a un aumento de la eficiencia, aspecto que se abordará más adelante (párrafo 127).

<sup>16</sup> El anterior acuerdo se firmó en 2006.

<sup>17</sup> La IOE seguirá compartiendo ejemplares impresos solo con los asociados de países en desarrollo pertinentes.

120. **Presupuesto.** Aplicando un factor de inflación de un 1,4% a los costos no relacionados con el personal y utilizando el costo estándar de un puesto y el tipo de cambio USD 1 = EUR 0,72 sugerido por la División de Planificación Estratégica y Presupuesto y aplicado por el Fondo en la preparación del presupuesto administrativo anual para 2011, la propuesta de presupuesto de la IOE para 2011 asciende aproximadamente a USD 5,88 millones (véase el anexo XVI). Esa cifra supone un descenso de un 6,3% (USD 390 000) en valores reales, o de un 5,4% en valores nominales, con respecto al presupuesto de la oficina para 2010. Asimismo, esta propuesta representa una nueva reducción en valores reales con respecto a la consignada en la descripción preliminar.
121. El presupuesto de la IOE propuesto para 2011 es inferior al de 2009 y 2010. También está muy por debajo del límite máximo fijado por la Junta Ejecutiva<sup>18</sup>. Desde 2006 dicho límite ha venido disminuyendo de manera sistemática, si bien 2007 fue un año anómalo a este respecto<sup>19</sup>. Si se aplica otro indicador, esto es, la proporción del presupuesto administrativo del FIDA que representa el presupuesto anual de la IOE, es evidente que esa proporción no ha cesado de descender desde 2009. El cuadro 21 y el gráfico 2 *infra* contienen información detallada sobre la evolución del presupuesto de la oficina. Como en ocasiones anteriores, el presupuesto de la IOE propuesto para 2011 se presenta por categorías de costos en los cuadros 1 y 2 del anexo XVI. En el mismo anexo, el cuadro 3 muestra el presupuesto de la IOE basado en los resultados, en el que los recursos necesarios para sufragar los costos de personal y los costos no relacionados con el personal se han asignado con arreglo a cada uno de los ocho DMR. Los recursos totales necesarios para conseguir cada objetivo estratégico y operacional se presentan también en ese cuadro. Cabe señalar, por último, que además de las economías generadas por la IOE, se ha logrado un aumento de la eficiencia, del que se trata en los párrafos 127 a 132.

Cuadro 21

**Presupuesto de la IOE como porcentaje del programa de trabajo y del presupuesto administrativo del FIDA**

(en millones de USD)

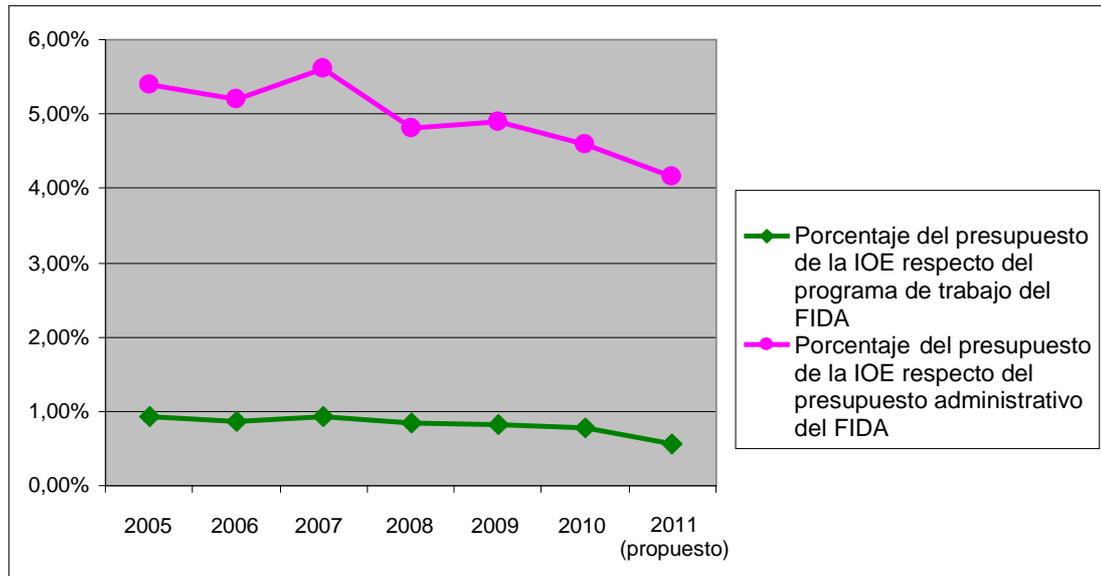
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (propuesto)
Presupuesto de la IOE	4,69	4,79	5,69	5,47	5,85	6,22	5,88
Presupuesto administrativo del FIDA	83,2	91,5	101,3	111,1	115,3	113,99	140,59
Programa de trabajo del FIDA	500	550	605	650	715	800	1 000
<b>Porcentaje del presupuesto de la IOE respecto del programa de trabajo del FIDA</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,87%</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,84%</b>	<b>0,82%</b>	<b>0,78%</b>	<b>0,59%</b>
<b>Porcentaje del presupuesto de la IOE respecto del presupuesto administrativo del FIDA</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,9%</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,2%</b>

122. El gráfico 2 muestra la evolución del presupuesto de la IOE con respecto al programa de trabajo y el presupuesto administrativo del FIDA en los últimos años.

<sup>18</sup> En diciembre de 2008, la Junta decidió que el presupuesto total de la IOE no debía representar más un 0,9% del programa de trabajo anual del FIDA.

<sup>19</sup> Se necesitaron recursos adicionales para llevar a cabo con el BAfD una evaluación no recurrente sobre la agricultura y el desarrollo rural en África.

Gráfico 2

**Evolución del presupuesto de la IOE con respecto al programa de trabajo y el presupuesto administrativo del FIDA**

123. En resumen, el presupuesto propuesto por la IOE para 2011 supone una reducción en lo que se refiere: i) al monto absoluto en comparación con el presupuesto de 2010; ii) a la proporción entre el presupuesto de la IOE y el presupuesto administrativo del FIDA, y iii) a la proporción entre el presupuesto de la IOE y el programa de trabajo del FIDA.

**B. Necesidades de recursos humanos**

124. Pese al incremento de los gastos generales de personal (véase el anexo XVI), provocado por el aumento de los costos uniformes de personal sugerido por la División de Planificación Estratégica y Presupuesto del FIDA, la IOE no ha solicitado un aumento del número total de funcionarios con que cuenta. La oficina tiene previsto trabajar el próximo año con los mismos recursos humanos que en 2010. Concretamente, la división necesitará 19,5 puestos (véase el cuadro 22 *infra*). El anexo XV contiene información más detallada sobre la composición de los recursos humanos de la IOE.

Cuadro 22

**Número de funcionarios de la IOE**

	2007	2008	2009	2010	2011		
					Cuadro orgánico	Cuadro de servicios generales	Total
	20	18,5	19,5	19,5	11,5	8	19,5

**C. Un programa de trabajo más amplio en 2011 con menos recursos**

125. Comparar los programas de trabajo de la IOE a lo largo de los años puede ser difícil, habida cuenta de las numerosas variables que hay que considerar. Sin embargo, en respuesta a la petición de la Junta, la IOE ha tratado de hacer un análisis comparativo de la magnitud de su programa de trabajo en 2010 con respecto a la del programa de trabajo previsto para 2011. Para ello se ha calculado

el equivalente total en tiempo completo para cada evaluación<sup>20</sup> sobre la base del número total de días de trabajo de funcionarios del cuadro orgánico necesarios para realizar las diferentes actividades de evaluación previstas en los programas de trabajo de 2010 y 2011, respectivamente. De acuerdo con ese análisis, el programa de trabajo previsto para 2011 es mayor que el de 2010, y para ejecutarlo harán falta en total 2 576 días de trabajo de funcionarios del cuadro orgánico, frente a los 2 310 días correspondientes a 2010. El anexo XIX contiene información detallada sobre la manera en que se realizó la comparación entre 2010 y 2011.

126. Esta conclusión debe considerarse teniendo en cuenta que el nivel general de recursos disponibles es inferior o igual al del año pasado, puesto que: i) el presupuesto solicitado para 2011 es inferior en un 6,3% en valores reales al presupuesto de 2010; ii) el número de miembros del personal de la IOE no ha variado con respecto al de 2010, y iii) los recursos asignados en 2011 a la movilización de servicios de consultores —el componente más importante del presupuesto de la IOE no relacionado con el personal (cuadro 1 del anexo XVI)— son inferiores en términos reales a los de 2010. En los párrafos que siguen se exponen las medidas que permitirán a la IOE hacer más con menos recursos.
127. En primer lugar, como se señaló antes, el cambio del enfoque de la IOE con respecto a la evaluación de proyectos (con la introducción de las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos) hará posible que la oficina siga cumpliendo sus objetivos sobre evaluación de proyectos. La mejora de la eficiencia se puede cifrar en total en USD 420 000 aproximadamente y 40 días de trabajo de funcionarios del cuadro orgánico en 2011.
128. En los últimos meses de 2010, la IOE ha venido realizando pruebas para organizar talleres de aprendizaje sobre evaluación más sencillos y menos onerosos. Una nueva medida a tal efecto consiste en que los gobiernos impulsen la organización de esos talleres y compartan los gastos que entrañan. Se calcula que en total el aumento de la eficiencia se cifraría en unos USD 20 000 por taller.
129. Como se recomendó en el examen *inter pares*, a partir del período de sesiones de noviembre de 2010 del Comité de Evaluación, la IOE dejará de preparar resúmenes para los informes de evaluación que se presentan al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva. Esa actividad consume una importante cantidad de tiempo de trabajo del personal y, dada la relativa brevedad de los resúmenes, estos no siempre satisfacen las necesidades de los miembros. En total, las economías resultantes se calculan en unos 10 días de trabajo por evaluación presentada, esto es, 40 días de trabajo al año.
130. También se está logrando aumentar la eficiencia gracias a una división más clara de las funciones del jefe del equipo de consultores y el oficial principal de evaluación, que evita toda posible duplicación de tareas en el proceso de evaluación. En particular, los consultores ya no tendrán que redactar el informe de evaluación, pues a partir de ahora se encargará de ello el personal de la IOE<sup>21</sup>.
131. En 2010, un funcionario de la IOE recibió formación en edición electrónica, lo cual ha permitido a la oficina internalizar los costos que tenía antes (USD 4 500 al año) cuando se subcontrataban los trabajos de diseño gráfico.

<sup>20</sup> Una evaluación que se realiza íntegramente en un año natural (de enero a diciembre) representa el equivalente de un puesto a tiempo completo. Sin embargo, esto no es frecuente, ya que las evaluaciones por lo general dan comienzo o finalizan en diferentes momentos del año; la evaluación del programa en un país X podría iniciarse, por ejemplo, en octubre de 2010 y concluirse en diciembre de 2011. De acuerdo con este ejemplo, el equivalente en tiempo completo de esa evaluación sería más o menos de 0,2 en 2010 y 0,8 en 2011.

<sup>21</sup> En el pasado, el Oficial de Evaluación de la IOE ha tenido que reescribir o editar los informes.

132. Por último, el empleo más sistemático del manual de evaluación está dando lugar a un aumento de la eficiencia. Además de contribuir a mejorar la calidad de las evaluaciones y la comparabilidad entre ellas, el manual permite que el personal de la oficina y los consultores se familiaricen más rápido con los métodos y procesos de la IOE, lo que facilita la ejecución de las actividades.

## Tercera parte – Recomendaciones

133. De conformidad con la sección 2 b) del artículo 7 del Convenio Constitutivo del FIDA, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- apruebe el programa de trabajo para el año 2011 por la cuantía de DEG 640 millones (USD 1 000 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 598 millones (USD 935 millones) y un programa de donaciones en cifras brutas de USD 65 millones. Se propone que la cuantía del presente programa de trabajo se apruebe para fines de planificación y que se ajuste durante 2011 de conformidad con los recursos disponibles.
134. De conformidad con la sección 10 del artículo 6 del Convenio Constitutivo del FIDA y el artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- transmita al Consejo de Gobernadores, en su 34º período de sesiones, en primer lugar, el presupuesto administrativo del FIDA para 2011, por el monto de USD 140,59 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2011, por la cuantía de USD 15,19 millones; en tercer lugar, el presupuesto para la Novena Reposición, por la cuantía de USD 2 millones; en cuarto lugar, el presupuesto compensatorio extraordinario para el Consejo de Gobernadores de 2011, por la cuantía de USD 0,49 millones, y, en quinto lugar, el presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011, por la cuantía de USD 5,88 millones.
135. Se recomienda que, en vista de las disposiciones particulares relativas al arrastre del elemento del grupo 1 del presupuesto administrativo (en el que se ha integrado el SFEP), la Junta Ejecutiva transmita al Consejo de Gobernadores, para su aprobación, que se arrastren al ejercicio económico de 2011 los créditos no utilizados que no superen el 6% del elemento del grupo 1 del presupuesto administrativo aprobado para 2010. Se propone que esta disposición solo se aplique de manera excepcional al presupuesto administrativo de 2010 como medio para integrar completamente el SFEP en el presupuesto administrativo.

**Proyecto de Resolución \_\_\_\_\_/XXXIV****Presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2011, presupuesto de la Novena Reposición, presupuesto extraordinario compensatorio para el Consejo de Gobernadores de 2011 y presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011****El Consejo de Gobernadores del FIDA,**

**Teniendo presente** el artículo 6.10 del Convenio Constitutivo del FIDA y el artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA;

**Tomando nota** de que, en su 101<sup>o</sup> período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó el programa de trabajo del FIDA para 2011 fijado en un nivel de DEG 640 millones (USD 1 000 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 598 millones (USD 935 millones) y un programa de donaciones bruto de USD 65 millones, y le dio su visto bueno;

**Habiendo examinado** la revisión de la Junta Ejecutiva en su 101<sup>o</sup> período de sesiones relativa a la propuesta de presupuestos administrativos y de gastos de capital del FIDA para 2011, el presupuesto de la Novena Reposición, el presupuesto extraordinario compensatorio para el Consejo de Gobernadores de 2011 y el presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011;

**Recordando** la Resolución 124/XXIV aprobada por el Consejo de Gobernadores en su 24<sup>o</sup> período de sesiones de 2001, por la que se establecía un Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) como un programa separado del programa de trabajo y el presupuesto administrativo del FIDA, con objeto de financiar los gastos necesarios para el diseño y la ejecución de proyectos y programas financiados con préstamos y donaciones del FIDA;

**Recordando asimismo** que el Consejo de Gobernadores en su 33<sup>o</sup> período de sesiones de 2010 aprobó, en virtud de su Resolución 157/XXXIII, la integración de los gastos relativos al SFEP en el presupuesto administrativo a partir de 2010;

**Consciente** de que en la Resolución 133/XXVII del Consejo de Gobernadores se autorizaba a modificar el párrafo 2 del artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA a fin de que los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio económico pudieran arrastrarse al ejercicio económico siguiente hasta una suma máxima que no superara el 3% del presupuesto de dicho ejercicio económico;

**Consciente** de que el arrastre del 3% mencionado *supra* actualmente se aplica al presupuesto administrativo con exclusión de los gastos del SFEP, y tomando nota de la necesidad de elevar al 6% la suma máxima que puede arrastrarse de los saldos no utilizados de la elaboración y ejecución de los programas en los países en el ejercicio económico de 2011;

**Aprueba**, en primer lugar, el presupuesto administrativo del FIDA para 2011 por la suma de USD 140,59 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2011 por la suma de USD 15,19 millones; en tercer lugar, el presupuesto de la Novena Reposición por la suma de USD 2 millones; en cuarto lugar, el presupuesto extraordinario compensatorio para el Consejo de Gobernadores de 2011 por la suma de USD 0,49 millones y, en quinto lugar, el presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2011 por la suma de USD 5,88 millones, que se presentan en el documento GC 34/L.7 determinado sobre la base de un tipo de cambio de EUR\_\_\_/USD 1,00;

**Determina** que en el caso de que el valor medio del dólar de los Estados Unidos en 2011 cambie con respecto al tipo de cambio del euro utilizado para calcular el presupuesto, el equivalente total en dólares de los Estados Unidos de los gastos del presupuesto en euros se ajuste proporcionalmente al tipo de cambio vigente en 2011 respecto del tipo de cambio del presupuesto, y

**Aprueba asimismo** que los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2010 para la elaboración y ejecución de los programas en los países se puedan arrastrar al ejercicio económico de 2011 hasta una suma que no supere el 6% de los créditos correspondientes.

## Proyecciones de recursos disponibles para compromisos 2009-2011

(en millones de USD)

	<i>Cifras efectivas 2009</i>	<i>Previsiones 2010</i>	<i>Previsiones 2011</i>
Recursos disponibles para compromisos al inicio del año	-	-	-
Préstamos cancelados	51,4	84,4	84,0
Ajuste del tipo de cambio	(18,6)	28,7	-
<b>Subtotal</b>	<b>32,8</b>	<b>113,1</b>	<b>84,0</b>
Contribuciones de los miembros <sup>a</sup>	399,0	338,0	230,0
Reflujos de préstamos <sup>b</sup>	256,9	249,0	256,0
Ingresos netos en concepto de inversiones <sup>c</sup>	110,1	86,1	74,0
Transferencia de la Iniciativa relativa a los PPME	-	(30,0)	-
Transferencia de la iniciativa relativa al alivio de la deuda de Haití	-	(15,2)	-
Transferencia del fondo fiduciario del Plan de seguro médico después de la separación del servicio	-	(15,0)	-
Presupuesto administrativo combinado (incluida la Oficina de Evaluación del FIDA) <sup>d</sup>	(122,6)	(139,4)	(154,7)
Gastos con cargo al presupuesto de gastos de capital <sup>e</sup>	-	(4,3)	(15,8)
<b>Recursos disponibles después de gastos</b>	<b>676,2</b>	<b>582,3</b>	<b>473,5</b>
Compromisos para préstamos y donaciones <sup>f</sup>	(722,9)	(879,3)	(1 000)
Recursos antes del ejercicio de la facultad para contraer compromisos anticipados (FCA)	(46,7)	(297,0)	(526,6)
Utilización neta de la FCA	46,7	297,0	526,6

<sup>a</sup> Las contribuciones de los miembros a la Octava Reposición se basan en las condiciones de cobro negociadas.

<sup>b</sup> Los reflujos de los préstamos incluyen los reembolsos por cuenta de los países beneficiarios de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME).

<sup>c</sup> Las estimaciones actuales llegan hasta el final de septiembre de 2010.

<sup>d</sup> El presupuesto administrativo combinado se refiere al presupuesto administrativo y al presupuesto de la Oficina de Evaluación del FIDA.

<sup>e</sup> Los gastos con cargo al presupuesto de gastos de capital se refieren a las asignaciones presupuestarias de años anteriores y del año en curso.

<sup>f</sup> En los compromisos para préstamos y donaciones se incluyen las donaciones aprobadas directamente por el Presidente y las aprobadas en virtud del procedimiento de aprobación tácita.

## Programa indicativo de préstamos para 2011

	<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental y Meridional</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente y África del Norte</i>	<i>Total</i>
<b>Lista indicativa de países (programa general)</b>						
	República Centroafricana	Madagascar	Indonesia	Ecuador	Azerbaiyán	
	Ghana	Eritrea	Filipinas	Perú	Sudán	
	Mauritania	Lesotho	Tayikistán	Guyana	Yemen	
	Cote d'Ivoire	Sudáfrica	Timor Leste	Suriname	Georgia	
	Senegal	Etiopía	Camboya	Honduras	Egipto	
	Burkina Faso	Malawi	Samoa	Panamá	Bosnia y Herzegovina	
	Congo	Zambia	China	Venezuela (República Bolivariana de)	Marruecos	
	Níger	Rwanda	Bangladesh	Argentina		
	Liberia	Kenya	India	México		
			Nepal	Jamaica		
			Kirguistán	Brasil		
			Sri Lanka	Paraguay		
				Bolivia (Estado Plurinacional de)		
				Haití		
	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>51</b>
<b>Lista de reserva</b>						
	Nigeria	Madagascar	Afganistán		Albania	
			Kiribati		Turquía	
			República Democrática Popular Lao			

Nota: Se estudia la posibilidad de préstamos y donaciones suplementarios para Comoras y Swazilandia.

## Panorama general de los gastos efectivos entre 2008 y 2009 y los gastos estimados para 2010

- En el cuadro siguiente figura una sinopsis de la ejecución del presupuesto administrativo y del SFEP en 2009 en lo que respecta a gastos efectivos y también se da una estimación de la utilización prevista para 2010.

### Gastos efectivos por fuente de financiación (en miles de USD)

<i>Fuente de financiación</i>	<i>Gastos efectivos en 2008</i>	<i>Gastos efectivos en 2009</i>	<i>Aumento</i>	<i>Gastos al final del tercer trimestre de 2010</i>	<i>Gastos totales estimados para 2010</i>
Presupuesto administrativo	71 375	75 563	5,9%		
SFEP	37 601	38 270	1,8%		
<b>Total</b>	<b>108 976</b>	<b>113 833</b>	<b>4,5%</b>	<b>118 490</b>	<b>131 990</b>

- Los gastos efectivos con cargo a los presupuestos administrativo y del SFEP combinados ascendieron en 2009 a USD 113,83 millones, lo que representa un incremento global de los costos efectivos del 4,5% con respecto a las cifras de 2008. Los gastos efectivos de 2009 con cargo al presupuesto administrativo (excluido el SFEP), por valor de USD 75,56 millones, representó un aumento anual del 5,9% frente a las cifras de 2008, sobre todo como consecuencia de los aumentos inflacionarios de los costos de personal.
- El presupuesto administrativo de 2009 ajustado según el tipo de cambio medio entre el euro y el dólar de los EE.UU. ascendió a USD 78,26 millones, lo que resultó en un 3% de fondos arrastrados a 2010, es decir, USD 2,348 millones (véase el anexo IV).
- La principal categoría de gastos del FIDA sigue siendo los recursos humanos, ya que los costos de personal y gastos conexos representan aproximadamente un 74% y un 17%, respectivamente, de los presupuestos administrativo y del SFEP aprobados por los órganos rectores del FIDA para 2009. En 2010, después de que el SFEP se combinara con el presupuesto administrativo, los gastos de personal representan alrededor del 60% de los recursos presupuestarios agregados totales.
- Los gastos efectivos imputados al SFEP subieron un 1,8% en 2009 con respecto a los de 2008, y la utilización disminuyó del 92% al 85%. El 15% que no se gastó en 2009, o sea USD 7,15 millones, se arrastró a 2010 partiendo de la base de que los fondos se habían comprometido para proyectos específicos. Esta situación parece deberse a la lentitud con que se cubrieron las vacantes de personal y al hecho de que los gastos en la ejecución de proyectos han estado disminuyendo en términos absolutos gracias a la mayor supervisión directa y presencia sobre el terreno. De cara al futuro, estos ahorros debidos a una mayor eficiencia serán del todo necesarios en vista de los mayores objetivos cuantitativos y cualitativos previstos en el programa de trabajo.

## Fondos arrastrados

(en miles de USD)

Departamento	Descripción de la utilización de los fondos arrastrados <sup>a</sup>	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
CSSG/CDS	Informe sobre la pobreza rural	550	400	161				
	Foro campesino	150						
	Costos de personal	382	139					
	Apoyo administrativo a las oficinas recién remodeladas (CDS y AGL)	304						
	División de Comunicaciones: apoyo a los medios de comunicación, gastos del Consejo de Gobernadores y gastos de la Reposición, formación en materia de comunicaciones	272	214	335				
	División de Auditoría y Supervisión: programa de fomento de la capacidad	80						
	División de Planificación Estratégica y Presupuesto: planificación a plazo medio	-	50					
	División de Recursos Humanos: programa de profesionales asociados reforzado, módulo de gestión electrónica del desempeño y servicios de asesoramientos sobre seguridad social de la FAO	25	184					
	Oficina del Asesor Jurídico: apoyo a la movilización de recursos	66						
<b>Subtotal</b>		<b>1 829</b>	<b>753</b>	<b>496</b>	<b>700</b>	<b>9</b>	<b>723</b>	<b>721</b>
FAD	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: equipo y mantenimiento de TI	25		100				
	División de Servicios Administrativos: costos relativos a la sede y la seguridad	332	77	600				
	División de Servicios Financieros: servicios de apoyo a la transición del SPD <sup>b</sup>	-	120					
	División de Tesorería: sitio web de los servicios comunes de tesorería	-	10					
	Oficina central: manual sobre la presencia en los países	12						
<b>Subtotal</b>		<b>369</b>	<b>441</b>	<b>700</b>	<b>543</b>		<b>442</b>	<b>283</b>
OPV	Oficina del Vicepresidente: costos relativos al Consejo de Gobernadores			42				
	Oficina del Presidente: contratación de personal directivo superior		120					
	Oficina del Presidente: costos de reorganización institucional		520					
	Imprevistos	140						
<b>Subtotal</b>		<b>140</b>	<b>640</b>	<b>42</b>	<b>121</b>		<b>273</b>	<b>128</b>
PMD	Contribución a actos de las Naciones Unidas	10						
		-	<b>440</b>					
<b>Total</b>		<b>2 348</b>	<b>2 274</b>	<b>1 238</b>	<b>1 874</b>	<b>209</b>	<b>1 564</b>	<b>1 465</b>

<sup>a</sup> La norma relativa al arrastre del 3% del presupuesto administrativo se aplica desde el ejercicio presupuestario de 2004 y establece que los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio financiero pueden arrastrarse al ejercicio financiero sucesivo hasta una suma máxima que no supere el 3% del presupuesto de dicho ejercicio.

<sup>b</sup> Sistema de préstamos y donaciones.

## **Parámetros para la preparación del presupuesto**

### **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 Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) del régimen común de las Naciones Unidas.
2. Para cada categoría se elaboran tarifas estándar 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. En vista de los ahorros ya anunciados y de la decisión de la dirección del FIDA de congelar los niveles de sueldos en 2011, está previsto que los costos estándar correspondientes a 2011 (incluidos los componentes no relativos a sueldos) aumenten por término medio en un 0,8%, frente a los aumentos del 7,8% y el 4,1% registrados 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 PEJC propuestos para 2011.

**Composición de los costos estándar 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>
<b>Personal del cuadro orgánico</b>				
Sueldos	21,54	21,88	0,6%	a)
Ajustes por lugar de destino	15,28	14,97	(0,6%)	a)
Pensiones	6,83	7,19	0,6%	b)
Subsidios de educación	3,51	3,64	0,2%	c)
Plan de seguro médico	2,29	2,45	0,3%	d)
Repatriación, separación del servicio y vacaciones anuales	2,11	2,12	0,0%	
Vacaciones en el país de origen	1,41	1,24	(0,3%)	e)
Prestaciones por familiares a cargo	0,74	0,78	0,1%	f)
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	0,72	0,73	0,0%	
Otras prestaciones	1,73	1,43	(0,5%)	g)
<b>Subtotal</b>	<b>56,16</b>	<b>56,43</b>	<b>0,4%</b>	
<b>Personal de servicios generales</b>				
Sueldos	15,73	15,89	0,7%	a)
Pensiones	3,27	3,42	0,6%	b)
Plan de seguro médico	2,01	2,14	0,5%	d)
Prima de idiomas	0,57	0,58	0,0%	
Repatriación y separación del servicio	1,46	1,46	0,0%	
Otras prestaciones	0,93	0,89	(0,1)%	g)
<b>Subtotal</b>	<b>23,97</b>	<b>24,38</b>	<b>1,7%</b>	
<b>Costos administrativos totales de personal</b>	<b>80,13</b>	<b>80,81</b>	<b>0,8%</b>	

- a) **Sueldos y ajustes por lugar de destino.** No se prevé ningún aumento de los sueldos del personal en 2011. Se ha incluido un pequeño incremento del componente de los costos estándar correspondiente a sueldos a fin de reflejar una ligera subestimación presupuestaria del aumento de 2010.
- b) **Pensiones.** 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 4%.

- 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, que sufraga el FIDA.
- e) **Vacaciones en el lugar de origen.** La 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 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.
- g) **Otras prestaciones.** La reducción de otras prestaciones obedece al hecho de que la dirección del FIDA ha conseguido negociar una reducción del costo del plan de indemnización del personal ajustándolo a las prestaciones que ofrecen por este concepto otros organismos de las Naciones Unidas.

#### **Costos no relacionados con el personal**

4. En el presupuesto administrativo se ha aplicado un aumento de precios del 1,4% 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 1,4%, 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% al final de 2010 al 1,8% al final de 2011, y
  - según una previsión equivalente para Italia, se producirá una disminución del 1,4% al final de 2010 al 1,3% al final de 2011.

## Distribución indicativa del presupuesto administrativo para 2011 por grupos y departamentos

(en millones de USD)

Departamento	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4			Total		
	2010	2011	Aumento (disminución)	2010	2011	Aumento (disminución)	2010	2011	Aumento (disminución)	2010	2011	Aumento (disminución)	2010	2011	Aumento (disminución)
<i>Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS)</i>	0,11	0,51	0,40	2,21	2,18	(0,03)	-	-	-	0,38	0,38	0,0	2,70	3,07	0,37
<i>Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)</i>	2,51	3,45	0,94	6,34	6,51	0,17	8,09	7,82	(0,27)	9,68	9,24	(0,44)	26,62	27,02	0,40
<i>Departamento de Finanzas y Administración (FAD)</i>	1,79	2,39	0,60	0,24	0,25	0,01	23,80	22,88	(0,92)	0,17	0,34	0,17	26,00	25,86	(0,14)
<i>Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)</i>	0,71	0,84	0,13	0,95	0,93	(0,02)	1,05	1,04	(0,01)	0,58	0,56	(0,02)	3,29	3,37	0,08
<i>Departamento de Administración de Programas (PMD)</i>	71,56	79,17	7,61	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71,56	79,17	7,61
Centro de costos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,82	2,10	0,28
<b>Total</b>	<b>76,68</b>	<b>86,36</b>	<b>9,68</b>	<b>9,74</b>	<b>9,87</b>	<b>0,13</b>	<b>32,94</b>	<b>31,74</b>	<b>(1,20)</b>	<b>10,81</b>	<b>10,52</b>	<b>(0,29)</b>	<b>131,99</b>	<b>140,59</b>	<b>8,60</b>

## Distribución indicativa de los costos de personal y no relativos al personal para 2011 por grupos y departamentos

(en millones de USD)

Departamento	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4			Total		2011 Total general
	Personal	No relativo al personal	Total 2011	Personal	No relativo al personal	Total 2011	Personal	No relativo al personal	Total 2011	Personal	No relativo al personal	Total 2011	Personal	No relativo al personal	
Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS)	0,51	-	0,51	1,53	0,65	2,18	-	-	-	0,32	0,06	0,38	2,36	0,71	3,07
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)	3,17	0,28	3,45	4,95	1,56	6,51	6,27	1,55	7,82	7,73	1,51	9,24	22,12	4,90	27,02
Departamento de Finanzas y Administración (FAD)	2,01	0,38	2,39	0,25	-	0,25	14,75	8,13	22,88	0,17	0,17	0,34	17,18	8,68	25,86
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	0,54	0,30	0,84	0,74	0,19	0,93	0,86	0,18	1,04	0,55	0,01	0,56	2,69	0,68	3,37
Departamento de Administración de Programas (PMD) <sup>a</sup>	44,51	34,66	79,17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44,51	34,66	79,17
Centro de costos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,10	2,10
<b>Total</b>	<b>50,74</b>	<b>35,62</b>	<b>86,36</b>	<b>7,47</b>	<b>2,40</b>	<b>9,87</b>	<b>21,88</b>	<b>9,86</b>	<b>31,74</b>	<b>8,77</b>	<b>1,75</b>	<b>10,52</b>	<b>88,86</b>	<b>51,73</b>	<b>140,59</b>
Staff/Non-staff % – by cluster	59%	41%	100%	76%	24%	100%	69%	31%	100%	83%	17%	100%	63%	37%	100%

## Información sobre el presupuesto para 2011 relativo a la presencia en los países

### Presupuesto propuesto para 2011 en relación con la presencia en los países, por región (en millones de USD)

<i>Región</i>	<i>Personal</i>	<i>No relativo al personal</i>	<i>Total</i>
África Occidental y Central	2,18	1,00	3,18
África Oriental y Meridional	3,07	1,05	4,12
Asia y el Pacífico	1,17	0,70	1,87
América Latina y el Caribe	1,06	0,36	1,42
Cercano Oriente y África del Norte	0,69	0,24	0,93
<b>Total</b>	<b>8,17</b>	<b>3,35</b>	<b>11,52</b>

### Análisis presupuestario del personal (de contratación internacional/local) para 2011 en relación con la presencia en los países, por región

<i>Región</i>	<i>Contratación internacional</i>		<i>Contratación local de personal</i>		<i>Total</i>	
	<i>Personal profesional</i>					
	<i>PEJC</i>	<i>Millones de USD</i>	<i>PEJC</i>	<i>Millones de USD</i>	<i>PEJC</i>	<i>Millones de USD</i>
África Occidental y Central	5,00	1,06	16,00	1,12	21,00	2,18
África Oriental y Meridional	9,75	2,06	22,00	1,01	31,75	3,07
Asia y el Pacífico	1,00	0,22	18,50	0,95	19,50	1,17
América Latina y el Caribe	3,00	0,67	3,00	0,39	6,00	1,06
Cercano Oriente y África del Norte	1,00	0,22	7,00	0,47	8,00	0,69
<b>Total</b>	<b>19,75</b>	<b>4,23</b>	<b>66,50</b>	<b>3,94</b>	<b>86,25</b>	<b>8,17</b>

## Dotación de personal indicativa para 2011 – presupuesto administrativo

(en puestos equivalentes a los de jornada completa)<sup>a</sup>

Departamento <sup>b</sup>	Personal permanente y a plazo fijo			Personal a corto plazo	Personal sobre el terreno de contratación local	Total 2011
	Cuadro orgánico y categorías superiores	Servicios generales	Total personal permanente y a plazo fijo			
<b>Oficina del Estratega Principal de Desarrollo (CDS)</b>	8,00	2,00	10,00	-	-	10,00
<b>Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)</b>						
Oficina del Asesor Jurídico	9,00	6,00	15,00	0,75	-	15,75
Oficina del Secretario	15,00	28,68	43,68	7,57	-	51,25
Oficina de Auditoría y Supervisión	5,00	3,00	8,00	-	-	8,00
División de Planificación Estratégica y Presupuesto	4,00	1,00	5,00	-	-	5,00
División de Recursos Humanos	10,40	10,40	20,80	-	-	20,80
División de Comunicaciones	14,50	11,00	25,50	-	-	25,50
Oficina de Enlace para América del Norte	2,00	2,00	4,00	-	-	4,00
Oficina de Enlace para los Estados Árabes y del Golfo	3,00	1,00	4,00	-	-	4,00
Dependencia de Movilización de Recursos y Asociaciones	2,00	1,00	3,00	-	-	3,00
<b>Total CSSG</b>	<b>64,90</b>	<b>64,08</b>	<b>128,98</b>	<b>8,32</b>	-	<b>137,30</b>
<b>Departamento de Finanzas y Administración (FAD)</b>						
Oficina central del FAD	4,00	1,00	5,00	-	-	5,00
División de Servicios Financieros y del Contralor	15,00	17,66	32,66	-	1,00	33,66
División de Tesorería	8,00	5,00	13,00	-	-	13,00
División de Servicios Administrativos	7,00	29,50	36,50	1,70	-	38,20
División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	14,00	13,00	27,00	-	-	27,00
<b>Total FAD</b>	<b>48,00</b>	<b>66,16</b>	<b>114,16</b>	<b>1,70</b>	<b>1,00</b>	<b>116,86</b>
<b>Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)<sup>c</sup></b>	5,25	5,00	10,25	-	-	10,25
<b>Departamento de Administración de Programas (PMD)</b>						
Oficina central del PMD	6,00	3,00	9,00	0,40	-	9,40
División de Asesoramiento Técnico y Políticas	21,25	10,00	31,25	2,90	-	34,15
División de África Occidental y Central	20,00	13,00	33,00	-	16,00	49,00
División de África Oriental y Meridional	25,75	12,00	37,75	-	21,00	58,75
División de Asia y el Pacífico	19,50	10,00	29,50	4,00	18,50	52,00
División de América Latina y el Caribe	18,00	7,00	25,00	-	3,00	28,00
División de Cercano Oriente y África del Norte	16,00	11,00	27,00	-	7,00	34,00
División de Medio Ambiente y Clima	4,70	2,00	6,70	-	-	6,70
<b>Total PMD</b>	<b>131,20</b>	<b>68,00</b>	<b>199,20</b>	<b>7,30</b>	<b>65,50</b>	<b>272,00</b>
<b>Total general – 2011</b>	<b>257,35</b>	<b>205,24</b>	<b>462,59</b>	<b>17,32</b>	<b>66,50</b>	<b>546,41</b>
<b>Total general – 2010</b>	<b>248,10</b>	<b>204,24</b>	<b>452,34</b>	<b>17,32</b>	-	<b>469,66</b>

<sup>a</sup> 1 PEJC=12 meses. Se incluye al personal de jornada parcial que corresponde a menos de un PEJC.

<sup>b</sup> La distribución del personal por departamentos tiene carácter indicativo y puede cambiar cuando se ultimen los planes de dotación de personal para 2011.

<sup>c</sup> El Presidente y el Vicepresidente no están incluidos.

## Dotación de personal indicativa para 2011, por departamento y grado

(en puestos equivalentes a los de jornada completa)

Categoría	Grado	CDS	CSSG	FAD	OPV	PMD	2011	2010
							Total	Total
Cuadro orgánico y categorías superiores <sup>a</sup>	Jefe de departamento	1,0	-	1,0	-	1,0	3,00	3,00
	D-2	1,0	5,00	-	1,00	2,00	9,00	8,00
	D-1	-	3,00	4,00	-	4,50	11,50	12,50
	P-5	4,00	11,00	10,00	1,00	63,50	89,50	84,50
	P-4	1,00	19,00	13,00	2,00	26,70	61,70	57,70
	P-3	1,00	18,90	11,00	-	28,00	58,90	59,90
	P-2	-	8,00	8,00	1,25	5,50	22,75	21,50
	P-1	-	-	1,00	-	-	1,00	1,00
<b>Subtotal</b>		<b>8,00</b>	<b>64,90</b>	<b>48,00</b>	<b>5,25</b>	<b>131,20</b>	<b>257,35</b>	<b>248,10</b>
Servicios generales <sup>a</sup>	G-7	-	-	3,00	-	-	3,00	4,00
	G-6	1,00	26,00	25,00	3,00	31,00	86,00	84,00
	G-5	1,00	16,68	16,66	1,00	24,00	59,34	59,34
	G-4	-	14,40	12,50	1,00	11,00	38,90	38,90
	G-3	-	5,00	4,00	-	2,00	11,00	11,00
	G-2	-	2,00	5,00	-	-	7,00	7,00
<b>Subtotal</b>		<b>2,00</b>	<b>64,08</b>	<b>66,16</b>	<b>5,00</b>	<b>68,00</b>	<b>205,24</b>	<b>204,24</b>
<b>Total</b>		<b>10,00</b>	<b>128,98</b>	<b>114,16</b>	<b>10,25</b>	<b>199,20</b>	<b>462,59</b>	<b>452,34</b>
Porcentaje en la categoría de cuadro orgánico		80,0%	50,3%	42,0%	51,2%	65,9%	55,6%	54,8%
Porcentaje en la categoría de servicios generales		20,0%	49,7%	58,0%	48,8%	34,1%	44,4%	45,2%
Relación proporcional entre el personal del cuadro orgánico y el de servicios generales		0,25	0,99	1,38	0,95	0,52	0,80	0,82

<sup>a</sup> No se incluye al Presidente, al Vicepresidente, al personal sobre el terreno de contratación local ni al personal a corto plazo del cuadro de servicios generales.

## Presupuesto de gastos de capital: recursos aprobados, asignados y comprometidos

(en miles de USD)

<i>Iniciativa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Aprobado</i>	<i>Asignado</i>	<i>Comprometido</i>	<i>Disponible</i>	<i>Porcentaje de utilización de las cantidades asignadas</i>	<i>Porcentaje de utilización de las cantidades aprobadas</i>
<b>Proyectos de TI, 2008-2010</b>							
Préstamos y donaciones	Sustitución del SPD	3 760	1 291	1 196	95	93%	32%
Reforma de la gestión de los recursos humanos	Administración de consultores	675	675	548	127	81%	81%
	Planificación/contratación electrónica de personal	400	-	-	-	-	0%
Eficiencia institucional	Automatización/racionalización de procedimientos de gestión de los recursos humanos	-	-	-	-	-	-
	Viajes y gastos	166	166	-	-	-	0%
	Actualización de PeopleSoft	390	390	-	-	-	0%
	Gestión de la producción de documentos	300	200	58	142	29%	19%
	Inteligencia de negocios	270	-	-	-	-	0%
	Sustitución del CIAO – arquitectura interactiva	200	20	11	9	55%	6%
	Fundación para la Gestión de la Información y los Registros	-	-	-	-	-	-
Iniciativa "Unidos en la acción"	Supervisión directa/diseño de proyectos	500	200	88	112	44%	18%
	Gestión de los conocimientos	240	240	211	29	88%	88%
Infraestructura de TI	Sustitución de computadoras de escritorio y portátiles	1 250	1250	1210	40	97%	97%
	Continuidad de las operaciones/virtualización	910	508	406	102	80%	45%
<b>Subtotal de proyectos de TI</b>		<b>9 061</b>	<b>4 940</b>	<b>3 728</b>	<b>1 212</b>	<b>75%</b>	<b>41%</b>
<b>Proyectos que no son de TI, 2008-2011</b>							
Sede	Certificado ecológico	150	150	150	-	100%	100%
	Aparcamiento externo	400	400	94	306	24%	24%
<b>Subtotal de proyectos que no son de TI</b>		<b>550</b>	<b>550</b>	<b>244</b>	<b>306</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>
<b>Total</b>		<b>9 611</b>	<b>5 490</b>	<b>3 972</b>	<b>1 518</b>	<b>72%</b>	<b>41%</b>

## Aumento de la eficiencia y los ahorros

1. La dirección del FIDA informó a la Junta Ejecutiva sobre las reducciones de costos y los ahorros que se habían efectuado o estaban previstos en virtud de la iniciativa en curso de racionalización y reducción de costos en su 100º período de sesiones (EB 2010/100/INF.5, Informe de situación sobre la aplicación del programa de trabajo y el programa de cambio y reforma en 2010: Hacia una institución más ágil, eficiente y eficaz). La Junta pidió a la dirección que facilitara más información sobre las medidas adoptadas al presentar el presupuesto administrativo propuesto para 2011.

### **Departamento de Administración de Programas (PMD)**

2. El mayor gasto del FIDA corresponde a la elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1), donde se ha procurado aumentar la eficiencia y ahorrar costos sobre todo en los aspectos siguientes: eficiencia en la prestación de asistencia; y ahorro de costos para reasignar fondos a actividades de gran prioridad que den resultados en materia de desarrollo, en particular el apoyo a la ejecución de proyectos. El PMD recibe más del 90% del presupuesto administrativo para el grupo 1.
3. El FIDA facilita más recursos para proyectos cada vez con mayor rapidez. El desembolso de recursos en préstamos y donaciones aumentó en el período 2009/2010 de USD 417 millones a USD 498 millones, lo que supone un incremento del 19,4% después de tres años en que el volumen de desembolsos estuvo prácticamente estancado. En el mismo período se prorrogó un número considerablemente menor de proyectos cuya terminación estaba prevista durante el período. De los proyectos que debían cerrarse en 2009/2010, tan solo se habían prorrogado 17, en comparación con los 26 y 41 prorrogados respectivamente en los dos años anteriores. En la región de América Latina y el Caribe (LAC) tan solo 5 proyectos experimentaron retrasos de más de 24 meses en 2010, frente a 9 proyectos en el año anterior.
4. A medida que disminuye el número de prórrogas, no solo se entregarán los recursos con mayor rapidez sino que también disminuirán el porcentaje de retrasos y los costos relacionados con la gestión de la cartera de proyectos, tanto en el FIDA como en los países. Se redujeron significativamente los retrasos (diferencia entre la fecha de terminación efectiva y la prevista), gracias a que en la región de África Occidental y Central (WCA) algunos proyectos se terminaron antes de lo previsto y solo el 9% de los proyectos terminados sufrieron retrasos, mientras que en el año anterior la proporción había sido del 23%. En la WCA se cerraron 4 proyectos entre el segundo semestre de 2009 y el primero de 2010: dos en el Chad, uno en Guinea y otro en el Níger, lo que contribuyó a la disminución de los costos relacionados con la gestión de la cartera de proyectos que no daban resultados satisfactorios.
5. También se ha reducido el lapso de tiempo entre la aprobación y la entrada en vigor de los proyectos. En la región de Cercano Oriente y África del Norte (NEN), el tiempo medio que transcurre por lo general entre la aprobación de un proyecto por la Junta Ejecutiva y su entrada en vigor es de 13 meses. Sin embargo, tres de los siete proyectos de 2009: uno en Egipto y dos en el Sudán, entraron en vigor por término medio 2,4 meses después de su aprobación. En la WCA, cinco de los siete proyectos aprobados en 2009/2010 entraron en vigor en un plazo medio de cuatro meses. El programa para Liberia entró en vigor cinco días después de su aprobación.
6. Esta mayor eficiencia en la prestación de asistencia se debe a varios factores: la supervisión directa, un diseño más realista de los proyectos y la mayor descentralización en las oficinas en los países y en los centros regionales. Varios programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) del FIDA en la subregión centroeuropea de la NEN, a saber en Armenia, Azerbaiyán y la República

de Moldova, han estado funcionando con una sola unidad de gestión de programas unificada para la ejecución de varios proyectos del FIDA en los respectivos países. Las ventajas que de ello se derivan son una mayor coherencia de las operaciones del FIDA en el país, un aumento de la calidad y una disminución de los gastos de funcionamiento. En algunos países pueden verse claramente los efectos de la supervisión directa en la mejora de los resultados operacionales. En Madagascar se cuadruplicó el desembolso anual en proyectos pasando de USD 3 millones en 2007 a USD 12 millones en 2009. Los planes operativos anuales se aprueban a tiempo, y las actividades previstas son mucho más realistas que antes en lo que respecta a inversiones y plazos. Cada proyecto prepara informes semestrales sobre su marco lógico y su plan operativo anual. En Rwanda, el programa en el país ha empezado a supervisar las contribuciones que efectúa cada proyecto a los objetivos del COSOP, y esa información ha repercutido positivamente en los propios proyectos.

7. La duración efectiva media de los proyectos (desde su entrada en vigor hasta su terminación efectiva) que se cerraron en 2009/2010 también presenta una notable mejora, ya que ha descendido de los 7,6 y 7,9 años registrados respectivamente en los dos años anteriores a 7,0 años. Eso supone un período de desembolso y ejecución más reducido y concentrado. Por último, el tiempo medio que transcurre desde la aprobación de la Junta Ejecutiva hasta el primer desembolso se redujo en unos cuatro meses, pasando de 20 a 16 meses, lo que pone de manifiesto una mayor eficiencia en la puesta en marcha de los proyectos. Por ejemplo, el proyecto para Uganda aprobado en el período de sesiones de la Junta de septiembre de 2010 ya había sido presentado y aprobado por el Parlamento de Uganda el 29 de septiembre, por lo que fue posible ponerlo en marcha con mucha más rapidez.
8. En el PMD, la mayor prioridad se ha dado a las reasignaciones de costos dentro de las divisiones a fin de poder dedicar más recursos a la mejora de la calidad, la supervisión y la gestión de los resultados. Solo se reducen los costos si esa reducción no afecta a la calidad de diseño, y se hace hincapié en que las mejoras en la eficiencia se traduzcan en una mayor eficacia. El resultado es un aumento de la intensidad y la calidad de los servicios de supervisión en muchos países. En Uganda, por ejemplo, la supervisión es ahora mucho más intensa al efectuarse directamente, y por lo general se dispone de un experto para cada componente además de especialistas en gestión financiera y seguimiento y evaluación (SyE). En las misiones de supervisión figuran actualmente especialistas que antes rara vez estaban representados, como por ejemplo un ingeniero experto en infraestructuras para los proyectos que tienen un importante componente de este tipo. Las misiones de supervisión también están mejor informadas de los problemas de los proyectos al participar en los exámenes fiduciarios que se efectúan, y pueden relacionar los progresos logrados sobre el terreno con las políticas gubernamentales que se aplican, gracias a su participación en los diálogos sobre políticas y manteniéndose al corriente de la evolución de los acontecimientos en los diversos sectores. En la WCA, se están realizando misiones de supervisión más amplias para múltiples proyectos, y es cada vez más frecuente que los proyectos reciban más de dos visitas al año. Además, con un mayor conocimiento de lo que ocurre en los países, resultante de la supervisión directa y de la mayor presencia del FIDA (en el Congo, Nigeria, la República Democrática del Congo y el Senegal), la reducción de los costos operacionales en alrededor de un 30% permite liberar recursos para prestar un apoyo más efectivo y focalizado a la ejecución y mejorar la gestión de los proyectos (como por ejemplo en el Senegal).
9. A fin de lograr una distribución óptima de los recursos entre los países y las subregiones, y teniendo en cuenta la complejidad de cada país y el apoyo que prestan las oficinas allí presentes, la LAC perfeccionó su sistema de preparación del programa de trabajo y presupuesto anual para 2009/2010. Ahora se considera que el país es la unidad de planificación principal y se introduce una previsión a plazo medio que coincide con el ciclo del sistema de asignación de recursos basado en los

resultados (PBAS). Esta diferenciación de los costos y los presupuestos reconoce la diversidad de los países latinoamericanos, ya que en algunos de ellos los programas son más complejos y pueden necesitar más recursos. Para aprovechar los recursos y el tiempo con mayor eficiencia, se prefirió conceder préstamos suplementarios a países que tenían pequeñas asignaciones al final del período anterior del PBAS. Durante el último año se aprobaron cuatro operaciones de financiación suplementaria en la LAC.

10. La utilización de oficinas en los países ha facilitado la reducción de costos en el diseño de los proyectos, y las cantidades ahorradas se han reasignado a la gestión de la cartera de proyectos a nivel regional. En la República Unida de Tanzania, el diseño del Programa de Apoyo a la Financiación Rural, el Valor Agregado y la Infraestructura de Comercialización estuvo dirigido por el Gerente del Programa del FIDA en el País (GPP), que se basó en la presencia del Fondo en el país, la utilización de consultores locales y el reparto de los costos del diseño con las instituciones asociadas (en este caso el Banco Africano de Desarrollo y la Alianza para una Revolución Verde en África). En este caso concreto, el diseño del proyecto costó tan solo USD 76 000. El liderazgo del GPP en el diseño del programa no solo permitió reducir costos sino que ayudó a resolver rápidamente algunos problemas delicados.
11. Sin embargo, no todos los proyectos pueden incluir la contención de costos como parámetro fundamental del proceso de diseño, y aunque puede intentarse aumentar la eficiencia, por ejemplo, optando por proyectos más grandes que entrañan menor riesgo, también son necesarios otros tipos de inversión en los que la focalización o la innovación pueden justificar una financiación relativamente más intensa. La complejidad de las circunstancias, la información limitada, los mayores requisitos fiduciarios y la escasa capacidad de las instituciones de contraparte a menudo obligan a efectuar inversiones sustanciales en el diseño de proyectos por parte de las divisiones regionales. Por ejemplo, en la NEN, el 25% de los proyectos en tramitación para 2010-2012 requieren más recursos de lo habitual por el hecho de tener que realizarse en situaciones difíciles y en países que acaban de salir de un conflicto, si se quiere acometer proyectos muy innovadores o de elevado riesgo o bien mejorar la focalización. Como en la LAC (donde durante el período 2010-2012 del PBAS la mayoría de los países utilizarán toda la asignación prevista en este sistema en un solo proyecto de inversión, a excepción del Brasil, Haití y Honduras), Egipto, Marruecos, la República Árabe Siria y Túnez tendrán en cada caso un único proyecto en el ciclo del PBAS que prevé un préstamo de más de USD 20 millones.
12. En el período 2010-2012 están previstas iniciativas de diseño de proyectos para un máximo de 120 países miembros como consecuencia de la ampliación del programa de trabajo, en comparación con los 90 países beneficiarios durante el período anterior 2007-2009. Todas estas actividades se benefician de la reasignación de recursos ahorrados en todo el ciclo de los proyectos a fin de mejorar la calidad y la eficacia de la ejecución.

### **Departamento de Finanzas y Administración (FAD)**

13. El grupo 3 (gestión, reforma y administración institucionales) representa alrededor del 23% del presupuesto administrativo total y ha gestionado un mayor volumen de actividades de resultados de la expansión del programa de trabajo sin registrar ningún incremento en valores reales desde 2006. La asignación presupuestaria real para este grupo se reducirá ligeramente en 2011.
14. Gran parte de la labor administrativa se realiza en el FAD, donde hay un proceso de cambio constante para absorber mayores volúmenes de trabajo, contener costos y reasignar recursos a actividades de gran prioridad, como puede verse a continuación:

**División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS)**

15. **Pagos y nóminas.** Aunque el volumen de transacciones aumentó un 9% de un año a otro, el trabajo se realiza con un PEJC menos del cuadro orgánico y un PEJC menos del cuadro de servicios generales. El Oficial de Cuentas encargado de las nóminas asumió además la función de tramitación de pagos. Durante el cuarto trimestre de 2010 se redujo aún más la plantilla mediante la eliminación de un puesto de categoría G5 al jubilarse el titular. La sección pudo absorber una mayor carga de trabajo con menos personal sin que ello afectara la calidad de la producción.
16. **Contabilidad y contribuciones.** El trabajo se lleva a cabo con 0,5 PEJC menos. El 0,5 PEJC de categoría P3 se ha transferido a la Sección de Préstamos y Donaciones y la función antes desempeñada por el personal encargado de las contribuciones ha sido asumida por el personal de contabilidad existente mediante una distribución más eficiente de las tareas.
17. **Administración del presupuesto.** Se ha eliminado un PEJC (puesto vacante no cubierto) mediante una reestructuración de funciones por la cual la administración del presupuesto pasó de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto (SPB) a la CFS.
18. **Viajes.** Se ha reducido el tiempo de tramitación de las reclamaciones de gastos de viaje y se ha eliminado de la plantilla un PEJC de categoría P2.
19. **Sección de Préstamos y Donaciones.** A fin de acelerar la liberación de fondos destinados a proyectos reduciendo los plazos de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos, y en respuesta al mayor volumen y complejidad del programa de trabajo, la plantilla se reforzó mediante 2,5 PEJC de categoría P2/3 transferidos de la Sección de Contabilidad en 2009/2010. La calidad del servicio ha mejorado de manera sustancial: los plazos de tramitación de las solicitudes de retiro de préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda se redujeron por término medio de 8,28 días a 7,07 días en 2010; el volumen de los desembolsos aumentó de USD 432 millones a USD 489 millones; y el tiempo necesario para terminar préstamos cuya fecha de cierre había vencido se ha reducido de 15 a 11 meses.
20. **Reducciones de costos.** En el primer semestre de 2010, mediante una revisión de las condiciones de viaje exigibles, se ahorraron USD 32 299 por cambios en la clase de los viajes, USD 103 160 en dietas, USD 269 299 en vacaciones en el país de origen, USD 85 000 en tarifas negociadas para la institución y USD 15 000 mediante la utilización de un sistema más estricto de reservas anticipadas, lo que arroja un total de USD 505 000, y están previstos más ahorros en el resto del año.

**División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT)**

21. Durante 2009/2010, la ICT mantuvo un promedio del 99,98% de disponibilidad en todos los servicios en red y aplicaciones institucionales. A excepción de los períodos previstos y anunciados de inactividad de los sistemas por razones de mantenimiento, los sistemas de TIC estuvieron disponibles 24 horas al día, 7 días por semana.
22. Además de mantener los servicios disponibles prácticamente al 100% la ICT ha estado trabajando para ofrecer a todas las oficinas del FIDA operativas en los países acceso a las aplicaciones y servicios institucionales a través de la red privada virtual. Al 30 de septiembre de 2010, en más del 70% de las oficinas operativas sobre el terreno se había instalado y ensayado dicha red, y desde entonces las oficinas tienen acceso a las aplicaciones institucionales y pueden trabajar con ellas como si los usuarios se encontraran en la Sede. Esto permitirá reducir los costos de manera significativa ya que el personal de dichas oficinas podrá realizar sus operaciones cotidianas valiéndose de las aplicaciones institucionales del FIDA. Por ejemplo, los auxiliares de programas locales de la LAC introducen datos en el

- archivo de proyectos (Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos), mientras que los de la oficina de Kenya participan en un experimento piloto para tramitar solicitudes de retiro de fondos directamente desde la oficina de Nairobi. La ICT prevé que para el final de 2010 el resto de las oficinas operacionales en los países tengan acceso a las aplicaciones institucionales por medio de la red privada virtual.
23. En la Sede, la ICT ha elaborado y desplegado diversas soluciones importantes, como el tablero de operaciones en línea, que tiene por objeto proporcionar a la dirección del FIDA y al personal de las divisiones regionales una única fuente de datos que describan diversos indicadores fundamentales de la salud de la cartera de proyectos del Fondo. Se entregó a la dirección del FIDA otro tablero en línea que presentaba datos e información sobre el personal a fin de apoyar el plan estratégico de la fuerza de trabajo en curso. Se simplificaron de manera significativa los procedimientos que utiliza la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV) mediante la introducción de OPTICS, una aplicación concebida para controlar y reducir el ciclo de vida de la abundante correspondencia interna y externa que recibe la OPV. La ICT también ayudó al PMD a establecer el sistema denominado "expediente del proyecto", una solución que emplea metadatos para que el personal del FIDA pueda organizar y recuperar de manera eficiente documentos operacionales básicos por regiones, países y proyectos en el banco de documentos institucionales (xDesk).
  24. Se introdujeron dos mejoras en el módulo de PeopleSoft para los recursos humanos con objeto de facilitar la realización de tareas rutinarias en toda la organización. La primera consistió en la incorporación de una función para tramitar contratos multianuales en el sistema electrónico de solicitud de servicios de consultoría. El PMD había solicitado con mucho interés esta mejora para simplificar los datos que era preciso registrar para conceder contratos a consultores. Además, se eliminó la entrada manual de datos para transferir información relativa al personal del sistema de recursos humanos a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas mediante la introducción de un interfaz automático.
  25. Durante 2009/2010 la ICT se ocupó de las necesidades de mantener la continuidad de las operaciones y recuperar datos en caso de desastre y adoptó varias medidas importantes al respecto. En primer lugar, la ICT ha establecido la infraestructura y los componentes informáticos necesarios para mantener una copia de seguridad diaria en cada puesto de trabajo de la Sede. Esta copia de seguridad diaria en todos los puestos de trabajo de los clientes reducirá considerablemente el riesgo de que se pierdan o se roben datos institucionales, así como el costo de la inactividad del sistema para los usuarios finales a causa de fallos informáticos. Otra mejora crucial de la ICT han sido los progresos significativos realizados para ultimar un servicio de recuperación de datos en caso de desastre que sea plenamente operacional en la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Este servicio reducirá el tiempo potencial de inactividad en caso de emergencia a un día de trabajo y hará aumentar la eficiencia operacional protegiendo las aplicaciones institucionales del FIDA de eventuales fallos técnicos. El servicio estará en pleno funcionamiento al final de 2010.
  26. La ICT terminó el traspaso de los archivos institucionales de documentos y registros del FIDA al Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) de las Naciones Unidas y actualmente también está terminando de traspasar su infraestructura de mensajes informáticos al CICE. Esta medida tiene por objeto dar a la organización la seguridad que representa una duplicación total de estas importantes aplicaciones y reducir de manera significativa el tiempo potencial de inactividad aprovechando los conocimientos y la capacidad técnica del CICE, y al mismo tiempo reducir la necesidad de invertir en nuevos servidores u otros equipos de redes de telecomunicación para respaldar las aplicaciones. De este modo se reducirán los gastos de capital iniciales así como el tiempo de trabajo del personal de TI

necesario para desplegar y gestionar aplicaciones institucionales. El sistema de gestión de los servicios a través del CICE permitirá también al FIDA ofrecer en todo momento un elevado grado de disponibilidad y utilización a usuarios finales geográficamente dispersos.

27. La ICT ha realizado un ensayo proactivo de utilización de WebEx, un sistema de servicios de conferencias a través de la web que podría permitir una importante reducción de los gastos directos de viajes y ahorrar tiempo y recursos en llamadas telefónicas tradicionales a larga distancia. En la actualidad dos divisiones regionales utilizan este nuevo servicio en las reuniones ordinarias de su personal para permitir la participación conjunta de funcionarios de la Sede y personal de las oficinas en los países.

#### **División de Tesorería (TRE)**

28. Se ha conseguido aumentar la eficiencia de los tres equipos de la división: gestión de inversiones, administración de efectivo, y gestión de activos y pasivos.
29. **Gestión de inversiones.** Los aumentos de eficiencia en la gestión de inversiones, con una cartera total por valor de aproximadamente USD 2 000 millones, son el resultado de la consolidación de los activos administrados por gestores de fondos externos. La parte de la cartera administrada por un gestor externo que daba un bajo rendimiento fue transferida a otros gestores que obtenían buenos resultados. De este modo se transfirieron activos por un total de USD 460 millones (el 23% de los activos en manos de gestores externos) a tres gestores y se rescindió el contrato de un gestor, con lo que el número de gestores se redujo de ocho a siete. Las ventajas que de ello se derivan son una reducción de los honorarios de gestión, la probabilidad de obtener un mayor rendimiento de las inversiones y una mayor oportunidad para que el personal se concentre en supervisar una cartera consolidada de fondos administrados por gestores externos. La gestión de los fondos suplementarios y otros fondos (USD 261 millones) es otro aspecto que permitirá no solo aumentar la eficiencia sino también mejorar el enfoque de las inversiones. El equipo encargado de la administración de efectivo había invertido esos fondos en depósitos bancarios a plazo fijo, opción que no solo daba rendimientos más bajos sino que también imponía a dicho equipo la tarea de gestionar las inversiones. Se decidió integrar todas las actividades de gestión de inversiones dentro de la TRE en el equipo encargado de dicha gestión. De este modo se espera que los rendimientos sean más altos y también que el equipo encargado de la administración de efectivo pueda concentrarse en la gestión de las transferencias de fondos y de las relaciones con los bancos.
30. **Gestión de activos y pasivos.** Este equipo siguió produciendo un número cada vez mayor de informes para la dirección del FIDA, a pesar de que sus recursos de personal se redujeron en un 50%. Esto resulta evidente en cómo apoyó la negociación del Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria, además de desempeñar sus funciones habituales. El interlocutor del FIDA en el Gobierno de España contrató a un consultor externo para preparar el modelo del mecanismo que se negociaba mientras que en el FIDA esa tarea la llevó a cabo el equipo encargado de la gestión de activos y pasivos.
31. **Administración de efectivo.** El volumen de operaciones aumentó aproximadamente un 80% entre 2004 y 2006, mientras que el personal se redujo casi un 40% (a cinco funcionarios) y aumentó la velocidad de ejecución. Esto se consiguió gracias a la plena aplicación del sistema SWIFT.

#### **División de Servicios Administrativos (ADM)**

32. En 2010 se revisaron varios procedimientos administrativos y se redistribuyeron recursos a fin de hacer la división más eficiente. La mayor eficiencia conseguida en el aprovechamiento del tiempo del personal sirvió para satisfacer en parte las

necesidades adicionales de recursos para facilitar el mismo nivel de servicios en respuesta a una demanda creciente debida a la expansión de la cartera del PMD y de los programas en los países.

33. La reducción de costos tiene lugar sobre todo en los aspectos siguientes:
34. **Adquisiciones y contrataciones.** Se espera que las licitaciones comunes que se efectúen por medio del equipo de adquisición y contratación conjuntas (en el que participan la FAO y el Programa Mundial de Alimentos [PMA]) permitan lograr una mayor eficiencia en los servicios generales relativos a las instalaciones, la electricidad, el material de oficina, los artículos de escritorio, así como los teléfonos móviles y los servicios de alquiler. En el presupuesto presentado para 2011 ya se reflejan unos ahorros de costos resultantes del incremento de las economías de escala en esas actividades estimados en USD 96 900.
35. Además, la Sección de Adquisiciones y Contrataciones ha empezado a utilizar los acuerdos a largo plazo concertados por otras organizaciones de las Naciones Unidas, concretamente en lo que respecta al equipo de seguridad y a los equipos y programas informáticos, lo que ha reducido los costos de las licitaciones. El nuevo manual de adquisiciones y contrataciones, que se encuentra actualmente en fase de aprobación, contiene disposiciones explícitas para hacer una mayor utilización de dichos acuerdos a largo plazo. La mayor eficiencia que se consiga en esta materia permitirá que se liberen más recursos y que el personal del cuadro orgánico se concentre en tareas más estratégicas como una mejor planificación de las adquisiciones y contrataciones en cooperación con las divisiones solicitantes y la armonización y normalización con otros organismos con sede en Roma.
36. **Gestión de registros.** Las funciones relativas a registros y archivos fueron transferidas de la División de Comunicaciones a la ADM. Dichas funciones se integraron con los servicios postales, con lo que pudieron eliminarse dos puestos de servicios generales. Además, como parte del proyecto de desmaterialización (DEMAT), que eliminará en gran parte la gestión y conservación de registros en papel, se revisaron los flujos de trabajo de la gestión de registros y se eliminaron los procedimientos manuales. Cuando esté en pleno funcionamiento, el sistema electrónico de gestión de registros permitirá liberar recursos de personal ahora dedicado al mantenimiento, la recuperación y la distribución de registros y reducir de manera significativa la utilización de papel y la necesidad de destinar espacio a archivos y expedientes tanto en la Sede como en las oficinas del FIDA en los países. El FAD está ensayando ahora una modalidad de trabajo sin papel, empezando por pasar todos los registros y documentos impresos al nuevo sistema electrónico de gestión de registros en la Oficina del Oficial Principal de Finanzas y Administración. En el presupuesto de gastos de capital para 2011 se han incluido créditos para efectuar nuevas mejoras en el sistema, como la clasificación automática de documentos para facilitar el mantenimiento, la recuperación y la conservación de registros. Esta iniciativa contribuye también a hacer más ecológicas las operaciones del FIDA.
37. **Otros servicios.** Como parte del procedimiento de licitación interinstitucional conjunta, la Sección de Gestión de las Instalaciones está preparando especificaciones para las principales licitaciones y evaluando ofertas para servicios múltiples, electricidad, gas y mobiliario. De este modo se espera poder hacer ahorros. Se introdujeron varios cambios en la gestión de las instalaciones a fin de reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono, por ejemplo controlando la temperatura y las horas de funcionamiento del equipo de calefacción, ventilación y aire acondicionado, manteniendo un bajo nivel de iluminación fuera de las horas de trabajo y reduciendo el consumo de agua. Estos cambios contribuyeron a la obtención por parte del FIDA de la prestigiosa certificación LEED Oro como líder en

- eficiencia energética y diseño sostenible por el sistema que utiliza actualmente para hacer funcionar y mantener el edificio. Esta certificación ha dado nuevo impulso a la gestión de las instalaciones con un enfoque ecológico.
38. Se espera que la integración de los servicios logísticos, en particular los servicios de comidas, para reuniones y conferencias fomente la eficiencia. En particular, la transferencia de un auxiliar de servicios de comidas a tiempo parcial de categoría G5 de la SEC a la ADM permitirá fusionar la coordinación de los servicios de comidas para actos oficiales con la coordinación de esos servicios en la cafetería y en otros actos.
  39. **Prerrogativas e inmunidades.** Se ha automatizado la tramitación de las solicitudes de tarjetas de identidad, que ahora se efectúa electrónicamente por un sistema de autoservicio en PeopleSoft. Esta aplicación facilita también la transmisión de información sin utilización de papel a la base de datos del Ministerio de Asuntos Exteriores. De este modo ha podido reducirse el tiempo necesario para la tramitación de las tarjetas de identidad de 15 días laborables a entre 5 y 7 días laborables aumentando al mismo tiempo el carácter confidencial y la calidad del servicio.
  40. La tramitación de las solicitudes de indemnización del personal se ha subcontratado a una empresa especializada, de manera que se han reducido los plazos necesarios para los reembolsos y se ha reforzado el carácter confidencial de esa actividad. Antes dichas reclamaciones eran gestionadas en cuatro divisiones (ADM, HRD, TRE y CFS). Se espera que esta medida contribuya a reducir las primas de las pólizas a partir de 2011.
  41. El plan de indemnizaciones del personal con contratos continuos y a plazo fijo se revisó para eliminar el componente de enfermedades o lesiones no relacionadas con el servicio. Los ahorros previstos de resultas de esta medida para 2011 ascienden aproximadamente a USD 1 millón.
  42. Por medio del equipo de adquisición y contratación conjuntas de la FAO, el FIDA y el PMA, el FIDA está dirigiendo una iniciativa para sustituir los bonos de papel que utiliza el personal autorizado para la compra de gasolina por tarjetas de débito electrónicas. El proceso de licitación sigue su curso y, una vez terminado, las autoridades italianas podrán aplicar este sistema a otras instituciones internacionales y embajadas.
  43. La Sección de Seguridad introdujo en la Sede del FIDA las mejoras previstas a este respecto desde el traslado al nuevo edificio. La Sección participó en consultas con la ciudad de Roma acerca de la rotonda situada frente al edificio y ha mantenido un enlace con la policía para abordar cuestiones de seguridad y tráfico durante los importantes actos organizados por el FIDA. La Sección también ha contribuido al proyecto de estacionamiento externo que prevé una zona para la inspección de los vehículos que entran en el recinto del FIDA y que debería estar terminado en enero de 2011. Se está perfeccionando el programa informático de control de acceso con objeto de ampliar a todo el edificio antes del final de 2010 la utilización de lectores electrónicos de distintivos de seguridad que sean plenamente compatibles con los sistemas de control de la FAO y del PMA.
  44. La Sección de Seguridad solicitó que el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas realizara una evaluación independiente de la situación de la seguridad en el FIDA. En el informe, entregado en mayo de 2010, se subrayó que el FIDA tenía que establecer una estrategia general de seguridad. Así pues la ADM y la Sección de Seguridad están preparando actualmente dicha estrategia, más en función de los riesgos previsibles que de los recursos necesarios.

45. En los aspectos externos, el Jefe de Seguridad ha sido nombrado copresidente de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad para 2010, en reconocimiento de la participación activa del FIDA en el sistema de seguridad común de las Naciones Unidas. La Sección de Seguridad también presta apoyo a las operaciones del FIDA sobre el terreno, las oficinas en los países y las misiones que el Fondo lleva a cabo en zonas de alto riesgo. En 2009, 50 funcionarias del FIDA participaron en una sesión de capacitación organizada por la sección con objeto de informar sobre cuestiones de seguridad al personal femenino que va en misión.

## 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	Conclusión del Examen <i>inter pares</i> de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA y aplicación de las recomendaciones resultantes	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 octubre de 2010, el Comité de Evaluación examinó y acordó la manera de 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 completarán en diciembre de 2010	Concluida. Se debatirán con el Comité de Evaluación en noviembre de 2010, y con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010. En julio de 2010 se hizo una presentación de las primeras conclusiones ante el Comité de Evaluación, y en diciembre de 2010 se organizará un seminario oficioso previo al período de sesiones de la Junta. 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 mayo de 2011	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. Se ha preparado el documento conceptual, se ha realizado un examen de la cartera y visitas a los países <sup>1</sup> y se está redactando el informe final. Está previsto presentar esta evaluación a la Junta en mayo de 2011 y al Comité de Evaluación antes
		Evaluación conjunta del BAFD y el FIDA sobre las políticas y operaciones relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural en África	Se han previsto varias actividades de difusión para 2010	Presentaciones sobre las conclusiones y recomendaciones de la evaluación conjunta: i) en el Foro de la Revolución Verde Africana en septiembre de 2010 en Accra (Ghana); ante la dependencia de

<sup>1</sup> Se efectuaron visitas a cinco países, uno de cada región geográfica del FIDA: Albania, Ghana, Guatemala, Sri Lanka y Uganda. Para cada país se preparó un documento de trabajo sobre la base del examen teórico y de los datos reunidos durante la visita al país.

<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>
				agricultura del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África en junio, y iii) en un taller organizado por el Banco Mundial sobre la agricultura y la industria agroalimentaria en Gaborone (Botswana) en octubre de 2010 <sup>2</sup>
		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. El informe se difundió de conformidad con la práctica seguida por la IOE
	2. Evaluaciones de programas en los países	Argentina	Conclusión prevista para junio de 2010	Concluida. Se examinó en el 64º período de sesiones del Comité de Evaluación. En junio de 2010 se celebró una mesa redonda nacional
		China: apoyo al PMD para realizar la autoevaluación	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. La IOE ha formulado observaciones con respecto al documento conceptual y el proyecto de informe final, y ha participado en un taller organizado por la División de Asia y el Pacífico a finales de octubre en China para debatir el tema de la autoevaluación y la preparación del nuevo COSOP

<sup>2</sup> Taller llamado "Evaluación del apoyo al crecimiento y la productividad de la agricultura y la industria agroalimentaria en el África meridional: función de los sectores público y privado".

<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 iniciará conforme a lo previsto
		Kenya	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. El informe final está listo. En 2011 se organizará una mesa redonda nacional
		Mozambique (solo la mesa redonda nacional)	Conclusión prevista para abril de 2010	Concluida. La mesa redonda nacional tuvo lugar en mayo de 2010 con la participación del Comité de Evaluación, cuyos representantes se encontraban sobre el terreno con motivo de su visita anual al país
		Níger	Conclusión prevista para abril de 2010	Aplazada debido a la partida imprevista del evaluador jefe a principios de 2010. La EPP se concluirá en el último trimestre de 2010
		Rwanda	Se iniciará en noviembre de 2010	Comenzará conforme a lo previsto. Se ha preparado el documento conceptual y se está contratando al equipo
		Viet Nam	Se iniciará en noviembre de 2010	Comenzará conforme a lo previsto. Se ha preparado el documento conceptual y contratado al equipo
		Yemen	Se completará en diciembre de 2010	La principal misión sobre el terreno se realizó en octubre de 2010, y la mesa redonda nacional se organizará en 2011. El retraso se ha debido a las dificultades para encontrar a un jefe 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	Conclusión prevista para octubre de 2010	Concluida
		Ghana: Proyecto de Empresas Rurales – Fase II	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. Se está ultimando el informe
		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. Se está ultimando el informe

<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 Unida de Tanzania: Programa de Servicios Financieros Rurales	Se completará en diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. Se está ultimando el informe
	3.2. Evaluaciones finales	República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	Conclusión prevista para junio de 2010	Concluida
		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. Se está preparando el informe
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	Conclusión prevista para mayo de 2010	Concluida. El Presidente del Comité de Evaluación proporcionó un informe escrito a la Junta en septiembre de 2010, en el que se recogían las observaciones del Comité sobre la 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	Concluida
		Octavo ARRI	Se completará en diciembre de 2010	Concluida
		Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Conclusión prevista para 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 de la IOE se examinarán con el Comité de Evaluación en su período de sesiones de noviembre de 2010 y, posteriormente, en el marco 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>
		Celebración de cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité de Evaluación, y de otros períodos de sesiones especiales, de acuerdo con el mandato y el reglamento revisados de dicho Comité	Se completará en diciembre de 2010	Hasta la fecha se han celebrado cuatro períodos de sesiones oficiales (enero, abril, julio y octubre) y dos oficiosos. Se prevé celebrar otro período de sesiones oficial en noviembre. Entre octubre y diciembre de 2010 se celebrarán períodos especiales de sesiones centrados exclusivamente en dar seguimiento al examen <i>inter pares</i>
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	Asociación 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 algunos equipos de gestión de los programas en los países	Enero-diciembre de 2010	Se lleva a cabo conforme a lo previsto. El personal de la IOE participó en diversas reuniones del OSC y en equipos de gestión de los programas en los países, entre otras cosas, en relación con proyectos y COSOP relativos a Bangladesh, China, Ghana, la India, la República Unida de Tanzania, Rwanda y Uganda y otros países
	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 hizo una presentación de sus métodos y procesos de evaluación en el Centro de Finanzas y Desarrollo de Asia y el Pacífico, en China, en octubre de 2010
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 ya 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, los DMR y los indicadores básicos de resultados 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
<b>Actividades adicionales</b>				
		Un proyecto piloto relativo a la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos (cinco validaciones de IFP y una evaluación de los resultados de un proyecto)	Julio-diciembre de 2010	Se está llevando a cabo un proyecto piloto, y se concluirá conforme a lo previsto. Ya se dispone de los resultados preliminares
		Fortalecimiento de la gestión de los recursos financieros y humanos y de la gestión administrativa de la IOE, para lo cual será preciso: i) garantizar un seguimiento completo de todos los gastos y compromisos ii) racionalizar el proceso de búsqueda, selección, contratación y gestión de los consultores iii) hacer un seguimiento del avance de la ejecución de las actividades de evaluación	Febrero-diciembre de 2010	Se ha elaborado 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 formato del acuerdo en el punto de culminación de la evaluación	Junio-octubre de 2010	Concluido
		Ampliación del manual de evaluación a fin de incorporar indicadores específicos para evaluar los resultados relativos a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, el cambio climático y la ampliación de escala	Diciembre de 2010	En preparación. Se distribuirá al Comité de Evaluación en su 65 período de sesiones de noviembre de 2010 el documento en cuestión con dichos indicadores

## Programa de trabajo de la IOE propuesto para 2011 y plan indicativo para 2012-2013

Cuadro 1  
Programa de trabajo de la IOE propuesto para 2011, con arreglo a los distintos tipos de actividad

<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de la IOE propuestas para 2011</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
1. Evaluaciones a nivel institucional	Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él	Nov-09	Mayo-11
	Enfoques y resultados de las actividades del FIDA de promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (solo actividades de difusión)	Ene-11	Dic-11
	Evaluación de la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA	Ene -11	Abr-12
2. Evaluaciones de los programas en los países	Ghana	Nov-10	Dic -11
	Haití	Nov-11	Dic -12
	Jordania	Ene-11	Mar-12
	Nepal	Nov-11	Dic -12
	Rwanda	Nov-10	Dic -11
	Uganda	Ene-11	Mar-12
	Viet Nam	Nov-10	Dic -11
	Yemen	Nov-09	Jun-11
3. Evaluaciones de proyectos			
3.1. Validación de los informes finales de proyectos	25 validaciones de IFP	Ene-11	Dic-11
3.2. Evaluación de los resultados de los proyectos	6 evaluaciones de resultados de proyectos		
4. 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	Jul-11	Dic-11
	Noveno ARRI	Ene-11	Dic-11
	Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Jun-11	Sep-11
	Observaciones de la IOE acerca del RIDE	Oct-11	Dic-11
	Observaciones de la IOE sobre las siguientes políticas relativas a las actividades del FIDA para que las examine el Comité de Evaluación: i) cuestiones de género ii) presencia en los países iii) sector privado	Ene-11	Dic-11
	Participación en cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité de Evaluación, y en otros períodos de sesiones especiales, de acuerdo con el mandato y el reglamento de dicho Comité	Ene-11	Dic-11
5. Actividades de comunicación y gestión de conocimientos	Informes, reseñas y apreciaciones de evaluación, sitio web sobre evaluación, etc.	Ene-11	Dic-11
	Síntesis de evaluación sobre: i) el perfeccionamiento de las estrategias de desarrollo y focalización del FIDA para prestar apoyo a los pequeños agricultores	Ene-11	Dic-11

<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de la IOE propuestas para 2011</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
	ii) la supervisión directa y el apoyo a la ejecución de los proyectos financiados por el FIDA		
	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 algunos equipos de gestión en los países y en grupos encargados de la mejora y la garantía de la calidad	Ene-11	Dic-11
6. Asociaciones	Asociación con el ECG, la NONIE, el UNEG y la COSUDE	Ene-11	Dic-11
7. Metodología	Perfeccionamiento, según proceda, de la metodología para la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos	Ene-11	Dic-11
	Aplicación de los ajustes en la metodología de evaluación de la IOE relacionados con las cuestiones de género, el cambio climático y la ampliación de escala	Ene-11	Dic-11
	Revisión y aplicación del acuerdo de armonización entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procesos de evaluación independiente y de autoevaluación	Ene-11	Dic-11
8. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación. Concretamente, celebración de un curso de capacitación en el Centro de Finanzas y Desarrollo de Asia y el Pacífico para especialistas en desarrollo de la región, y organización de otras actividades	Ene-11	Dic-11
9. 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 del presupuesto	Ene-11	Dic-11
10. Examen <i>inter pares</i> de la Oficina de Evaluación y la función de evaluación en el FIDA	Revisión de la política de evaluación del FIDA	Ene-11	May-11
	Formulación de observaciones sobre el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación	Ene-11	May-11

**Cuadro 2**  
**Plan indicativo para 2012-2013, con arreglo a los distintos tipos de actividad**

<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Plan indicativo de la IOE propuesto para 2012-2013</i>	<i>Año</i>
1. Evaluaciones a nivel institucional	Supervisión y apoyo a la ejecución	2012
	Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones	2013
	Enfoques y resultados del diálogo sobre políticas del FIDA	2013
2. Evaluaciones de los programas en los países	Opciones: Bolivia (Estado Plurinacional de), Burkina Faso, Camboya, Ecuador, Filipinas, Guatemala, Madagascar, Mauritania, República Árabe Siria, República Unida de Tanzania y Senegal	2012-2013
3. Evaluaciones de proyectos		
3.1. Validación de los informes finales de proyectos	Unas 25 validaciones de IFP al año	2012-2013
3.2. Evaluación de los resultados de los proyectos	Unas 6 evaluaciones de resultados de proyectos al año	
4. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	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	2012
	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	2013
	Décimo y undécimo ARRI	2012-2013
	Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	2012-2013
	Observaciones de la IOE acerca del RIDE	2012-2013
	Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación	2012-2013
	Participación en cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité de Evaluación, y en otros períodos especiales de sesiones, de acuerdo con el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación	2012-2013
5. Actividades de comunicación y gestión de conocimientos	Informes, reseñas y apreciaciones de evaluación, sitio web sobre evaluación, etc.	2012-2013
	2 síntesis de evaluación al año	2012-2013
	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 algunos equipos de gestión de programas en los países y en grupos encargados de la mejora y la garantía de la calidad	2012-2013
6. Asociaciones	Asociación con el ECG, la NONIE, el UNEG y la COSUDE	2012-2013
7. Metodología	Seguir introduciendo ajustes en la metodología de evaluación para tener en cuenta las principales cuestiones emergentes	2012-2013
	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	2012-2013
8. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación	2012-2013
9. 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 del presupuesto	2012-2013

Cuadro 3

**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 sobre la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él	2012: evaluación a nivel institucional sobre la supervisión y el apoyo a la ejecución
		Evaluación a nivel institucional sobre la eficiencia	2013: evaluación a nivel institucional sobre la política de donaciones 2013: evaluación a nivel institucional de los enfoques y resultados del diálogo sobre políticas del FIDA
	DMR 2: EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores COSOP basados en los resultados	Observaciones sobre nuevas políticas (presencia en los países, cuestiones de género, sector privado)	Observaciones sobre nuevas políticas, según proceda
		Conclusión de las EPP relativas a Ghana, Rwanda, Viet Nam y el Yemen	Opciones: Bolivia (Estado Plurinacional de), Burkina Faso, Camboya, Ecuador, Filipinas, Guatemala, Madagascar, Mauritania, República Árabe Siria, República Unida de Tanzania y Senegal
		Inicio de las EPP relativas a Haití, Jordania, Nepal y Uganda, con el objetivo de terminarlas en 2012	
DMR 3: Evaluaciones de proyectos que contribuyen a mejorar las operaciones respaldadas por el FIDA	25 validaciones de IFP	Unas 25 validaciones de IFP cada año	
	6 evaluaciones de resultados de proyectos	Unas 6 evaluaciones de resultados de proyectos cada año	
Segundo objetivo estratégico: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces	DMR 4: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	2 síntesis de evaluación	2 síntesis de evaluación cada año
		Análisis de un tema de aprendizaje del ARRI	Análisis de un tema de aprendizaje del ARRI cada año
	DMR 5: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	Difusión de informes, reseñas y apreciaciones de evaluación y mejora del sitio web sobre evaluación	Difusión de informes, reseñas y apreciaciones de evaluación y mejora del sitio web sobre evaluación
		Plataformas internas (reuniones del OSC, equipos de gestión de los programas en los países, grupos encargados de la mejora de la calidad y garantía de la calidad)	Plataformas internas (reuniones del OSC, equipos de gestión de los programas en los países, grupos encargados de la mejora de la calidad y garantía de la calidad)
		Talleres de aprendizaje nacionales	Talleres de aprendizaje nacionales
		Asociación con la COSUDE, el ECG, la NONIE y el UNEG	Asociación con la COSUDE, el ECG, la NONIE y el UNEG
		Participación en actividades de aprendizaje sobre evaluación o en reuniones de sociedades de evaluación	Participación en actividades de aprendizaje sobre evaluación o en reuniones de sociedades de evaluación
Talleres de aprendizaje nacionales para evaluaciones a nivel institucional sobre cuestiones de género, el sector privado, etc.	Otras actividades de difusión		
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 del presupuesto	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 del presupuesto
		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

<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 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: Desarrollo de la metodología	DMR 7: Desarrollo de la metodología para la labor de evaluación independiente	Ajustes en la metodología de evaluación relacionados con las cuestiones de género, el cambio climático y la ampliación de escala	Introducción de los ajustes necesarios en la metodología de evaluación
		Asociación con la COSUDE, el ECG, la NONIE y el UNEG	Asociación con la COSUDE, el ECG, la NONIE y el UNEG
	DMR 8: Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros	Revisión y aplicación del acuerdo de armonización entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procesos de evaluación independiente y de autoevaluación	Aplicación del acuerdo de armonización revisado 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
		Valoración de la calidad de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) a nivel de proyectos y países y participación en el equipo de tareas interno sobre la medición de resultados	Valoración de la calidad de los sistemas de SyE a nivel de proyectos y países y participación 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 contenidas en el plan indicativo<sup>1</sup> anterior para 2011-2012 que se han aplazado o suprimido

<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 transcurridos 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 2013 para poder realizar otras evaluaciones a nivel institucional prioritarias. La IOE trata los resultados del diálogo sobre políticas en todas las evaluaciones de programas en países que realiza, así como en las evaluaciones a nivel institucional sobre temas concretos (como las cuestiones de 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 los últimos diez años.
Evaluación temática de las respuestas de emergencia en la región de Asia y el Pacífico en 2012	Esta evaluación temática no se considera prioritaria, habida cuenta del mandato del FIDA de promover la reducción sostenible de la pobreza rural mediante proyectos de inversión en agricultura y desarrollo rural.
Asistencia técnica en la región de América Latina y el Caribe – fecha por determinar	Esta evaluación se suprimirá, pues ya no es una prioridad para la división regional pertinente.
<p><b>Evaluaciones finales de proyectos:</b>  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><b>Evaluaciones intermedias de proyectos:</b>  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 todas las evaluaciones finales de proyectos, de conformidad con la recomendación formulada en el examen <i>inter pares</i> de la Oficina de Evaluación y 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 todas las evaluaciones intermedias de proyectos, de conformidad con la recomendación formulada en el examen <i>inter pares</i> de que se ponga fin a la obligación de realizar evaluaciones intermedias antes de la preparación y aprobación de la fase ulterior de un proyecto.</p>

<sup>1</sup> Véase el anexo XV del documento GC 33/L.4.

## DMR e indicadores básicos de resultados

Cuadro 1  
Indicadores básicos de resultados

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>DMR de la IOE</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Base de referencia para 2011*</i>	<i>Objetivo para 2014*</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	1. Porcentaje de recomendaciones de evaluación adoptadas por la dirección del FIDA y por autoridades de gobiernos prestatarios, según se recoge en el acuerdo en el punto de culminación (APC)	PRISMA	-	-
		2. Número de miembros del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva que han presentado observaciones positivas respecto de la evaluación	Informes y actas del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva	-	-
		3. Porcentaje de evaluaciones plenamente conformes con la Política de evaluación del FIDA y la metodología de evaluación de la IOE	Examen <i>inter pares</i> dentro de la IOE	100%	100%
Segundo objetivo estratégico: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces	DMR 4: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI DMR 5: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	4. Número de eventos de aprendizaje importantes organizados por la IOE en el FIDA	Registros de la IOE	2 actividades	4 actividades
		5. Número de reuniones del OSC y los equipos de gestión en los países y relacionadas con la garantía y la mejora de la calidad y otras actividades importantes de aprendizaje a nivel interno a las que asisten los miembros del personal de la IOE para intercambiar conocimientos, y número de intervenciones de estos	Registros de la IOE	-	-
		6. Número de actividades externas relacionadas con los conocimientos en que participan miembros del personal de la IOE para compartir enseñanzas extraídas de las evaluaciones	Registros de la IOE	-	-
		7. Informes de evaluación y reseñas y apreciaciones publicados en los tres meses siguientes a la fecha de culminación (es decir, después de que se firme el APC o de que la dirección ultime su respuesta) y difundidos entre el público interno y externo	Registros de la IOE	80%	100%
		8. Número de visitas a la sección de evaluación del sitio web institucional	Aplicación específica para la gestión de las estadísticas sobre los usuarios	-	-

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>DMR de la IOE</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Base de referencia para 2011*</i>	<i>Objetivo para 2014*</i>
Primer objetivo operacional: Aumento de la eficiencia de la IOE	DMR 6: Gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos más eficaz	9. Conclusión del programa de trabajo de la IOE con arreglo a las metas y plazos anuales aprobados, incluido el plan de actividades para mejorar la gestión financiera y administrativa	Registros de la IOE	-	-
		10. Cumplimiento del límite establecido por la Junta Ejecutiva para el presupuesto anual de la IOE, elaborado utilizando como directriz la proporción entre el presupuesto de la IOE y el presupuesto administrativo del FIDA propuestos para 2011	Registros de la IOE	-	-
		11. Envío, anualmente y con carácter rotatorio, de uno o dos funcionarios del cuadro orgánico de la IOE a cursos de formación sobre evaluación	Registros de la IOE	-	-
		12. Desarrollo y plena aplicación del sistema de seguimiento de los procesos de evaluación	Registros de la IOE	-	-
Segundo objetivo operacional: Desarrollo de la metodología	DMR 7: Desarrollo de la metodología para la labor de evaluación independiente DMR 8: Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros	13. Mejora de la metodología de evaluación para tener en cuenta cuestiones emergentes importantes, como las relacionadas con el género, el cambio climático y la ampliación de escala	Registros de la IOE	-	-
		14. Certificación por parte de asesores superiores independientes, cuando sean contratados, de la calidad del proceso y la metodología de evaluación	Informes de los asesores superiores independientes	100%	100%
		15. Formulación y aplicación del acuerdo de armonización de la metodología de evaluación entre el PMD y la IOE	Información al respecto en las validaciones de IFP	-	-
		16. Número de actividades en que participan miembros del personal de la IOE relacionadas con el desarrollo de la capacidad de evaluación y autoevaluación, incluido el número de intervenciones de estos	Registros de la IOE	-	-

\* Estas columnas contienen ejemplos de bases de referencia y objetivos. En 2011 se establecerá un conjunto completo de valores de referencia y objetivos para todos los indicadores que se presentará en consecuencia al Comité de Evaluación y a la Junta el año sucesivo para su examen.

Cuadro 2

**Resultados de la gestión de la división y objetivos de la IOE, y contribución de estos a los resultados y los efectos directos de la gestión institucional del FIDA**

<i>DMR de la IOE</i>	<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>Contribución a los resultados de la gestión institucional del FIDA</i>	<i>Contribución a los efectos directos de la gestión institucional 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	Efecto 1: Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural
DMR 2: EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores COSOP basados en los resultados			
DMR 3: Evaluaciones de proyectos que contribuyen a mejorar las operaciones respaldadas por el FIDA (IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos)	Segundo objetivo estratégico: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces	CMR 8	Efecto 2: Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural
DMR 4: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI			
DMR 5: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE			
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	Efecto 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
DMR 7: Desarrollo de la metodología para la labor de evaluación independiente	Segundo objetivo operacional: Desarrollo de la metodología	CMR 1, 2 y 3	Efecto 1: Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural
DMR 8: Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros			
Resultados de la gestión institucional (CMR) 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.			

## Dotación de personal de la IOE para 2011

### Categoría de recursos humanos

<i>Categoría de recursos humanos</i>	<i>Número en 2010</i>	<i>Número en 2011</i>
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
<b>Total del personal del cuadro orgánico</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>
Auxiliar Administrativo	1	1
Auxiliar del Director	1	1
Auxiliares de Evaluación	6	6
<b>Total del personal de servicios generales</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Total general</b>	<b>19,5</b>	<b>19,5</b>

En 2011, la IOE contará también con los servicios de tres profesionales asociados de Alemania, Bélgica y Suecia. Además de contribuir a la labor de evaluación, estos profesionales dedican una parte considerable de su tiempo a actividades de formación y perfeccionamiento profesional.

### Evolución de la dotación de personal de servicios generales de la IOE

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011 (propuesta)</i>
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 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2008 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2009 <sup>b</sup>	Presupuesto de 2010 <sup>b</sup> (1)	Propuesta de presupuesto para 2011			
					Disminución real (2)	Aumento de los precios <sup>c</sup> (3)	Disminución de los tipos de cambio <sup>d</sup> (4)	Presupuesto total para 2011 USD 1 = EUR 0,72 (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	392 899	30 899	0	2 238 000 <sup>e</sup>
Labor de evaluación								
Costos de personal	2 835 130	2 777 012	3 157 851	3 620 204	0	25 372	0	3 645 576
<b>Total</b>	<b>5 825 695</b>	<b>5 242 577</b>	<b>5 853 851</b>	<b>6 220 204</b>	<b>392 899</b>	<b>56 271</b>	<b>0</b>	<b>5 883 576</b>
<b>Porcentaje respecto del presupuesto de 2010</b>				<b>100%</b>	<b>6,3%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0%</b>	<b>94,6%</b>

<sup>a</sup> Presupuesto ajustado. Al igual que para las demás 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 USD/EUR.

<sup>b</sup> Aprobado por el Consejo de Gobernadores (al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,79 en 2009, y USD 1 = EUR 0,722 en 2010).

<sup>c</sup> 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 de un 1,4%. Por lo que se refiere a los costos de personal, ese incremento es el resultado de la diferencia entre los costos uniformes correspondientes a 2010 y los correspondientes a 2011 (al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,722).

<sup>d</sup> Según lo indicado por la División de Planificación Estratégica y Presupuesto, el tipo de cambio aplicable es de USD 1 = EUR 0,72, es decir, el mismo tipo de cambio utilizado en la estimación del presupuesto administrativo de 2010. Por lo tanto, el aumento/la disminución del tipo de cambio es igual a cero.

<sup>e</sup> El cuadro 2 contiene información más detallada de los costos no relacionados con el personal.

<sup>f</sup> Las cifras que figuran en este cuadro no son las mismas que aparecen en el programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2011, basados en los resultados, y plan indicativo para 2012-2013 presentados al Comité de Evaluación el 8 de octubre de 2010; esta discrepancia se debe a la aplicación de un tipo de cambio diferente, según lo propuesto por la División de Planificación Estratégica y Presupuesto a raíz de la presentación del presupuesto de la IOE al Comité de Evaluación en octubre de 2010.

Cuadro 2  
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<sup>a</sup></i>	<i>Costos unitarios normalizados<sup>b</sup> (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	470 000
Evaluaciones de los programas en los países	8	4,9	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	25 aproximadamente	25 aproximadamente	-	- <sup>c</sup>
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	6 aproximadamente	6 aproximadamente	20 000	120 000
Síntesis de evaluación	2	2	-	100 000
Actividades de comunicación, difusión, intercambio de conocimientos y asociación	-	-	-	98 000
Metodología	-	-	-	30 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación	-	-	-	15 000
Gastos generales <sup>25</sup> y varios	-	-	-	60 000
<b>Total</b>				<b>2 238 000</b>

<sup>a</sup> Muchas evaluaciones comienzan en un año determinado, pero se terminan al año siguiente. Esta cifra representa el porcentaje de tiempo que la IOE dedicará a esas evaluaciones en 2011.

<sup>b</sup> En los casos oportunos, los costos unitarios uniformes incluyen también los gastos de viaje del personal.

<sup>c</sup> No obstante, esta actividad supondrá unos 200 días de trabajo del personal (el costo unitario normalizado en cuanto a tiempo de trabajo del personal es de ocho días por validación de IFP).

<sup>25</sup> Gastos operacionales, incluidos suministros de oficina y facturas telefónicas.

Cuadro 3  
**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	1 026 536	17%
	DMR 2: EPP de gran calidad que sienten las bases de mejores COSOP basados en los resultados	1 969 148	34%
	DMR 3: Evaluaciones de proyectos que contribuyen a mejorar las operaciones apoyadas por el FIDA	695 521	12%
<b>Total, primer objetivo estratégico</b>		<b>3 691 205</b>	<b>63%</b>
Segundo objetivo estratégico: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces	DMR 4: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	485 205	8%
	DMR 5: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	754 386	13%
<b>Total, segundo objetivo estratégico</b>		<b>1 239 591</b>	<b>21%</b>
Primer objetivo operacional: Aumento de la eficiencia de la IOE	DMR 6: Gestión financiera, administrativa y de los recursos humanos más eficaz	368 689	6%
<b>Total, primer objetivo operacional</b>		<b>368 689</b>	<b>6%</b>
Segundo objetivo operacional: Desarrollo de la metodología	DMR 7: Desarrollo de la metodología para la labor de evaluación independiente	380 409	7%
	DMR 8: Apoyo a la función de autoevaluación del FIDA y sus Estados Miembros	203 682	3%
<b>Total, segundo objetivo operacional</b>		<b>584 091</b>	<b>10%</b>
<b>Total general</b>		<b>5 883 576</b>	<b>100%</b>

## 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>
<b>A. Recomendaciones del examen <i>inter pares</i></b>	
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 XIII 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 aplazar.
La IOE debería hacer un desglose financiero más detallado 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 XVI).
La IOE debería presentar su presupuesto de conformidad con las normas establecidas por el FIDA respecto de la estructura y presentación de éste.	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 XII). 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 II). 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 XII). 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.
Transferir 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 XII). 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 XII). 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 XII). La IOE participará en plataformas y foros internos y externos en los que presentará las conclusiones de las evaluaciones.
<b>B. Recomendaciones de los órganos rectores del FIDA</b>	
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 III y VI).

---

<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 III).
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 XV y XVI).

---

## Metodología para la realización de validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos

1. **Antecedentes.** El objetivo de este anexo es presentar un resumen de la metodología y el proceso que seguirá la IOE para aplicar la nueva modalidad de evaluación de proyectos, consistente en realizar validaciones de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos. Esa metodología y ese proceso se basan en los resultados del proyecto piloto sobre validaciones de IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos llevado a cabo en 2010, así como en las metodologías y experiencias de otras instituciones financieras internacionales. La metodología y el proceso se perfeccionarán una vez se valide la primera serie de IFP y se realicen las evaluaciones de los resultados de los proyectos en 2011.
2. Se prevé que con las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos la IOE alcanzará los mismos objetivos que con las anteriores evaluaciones de los proyectos, a saber: i) evaluar los resultados y el impacto de las operaciones financiadas por el FIDA, y ii) extraer enseñanzas que puedan servir para mejorar el diseño y la ejecución de operaciones futuras.
3. Concretamente, en este anexo se ofrece una definición y se precisa el alcance de las validaciones de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos, y se describe la metodología y el proceso para llevarlas a cabo.
4. **Definición y alcance de las validaciones de IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos.** Una validación de un informe final de proyecto es una valoración independiente que realiza la IOE de los IFP preparados para cada operación financiada por el FIDA que ha concluido. Las validaciones se basarán en un examen teórico de documentos y en contactos con el personal encargado de las operaciones del FIDA y las autoridades gubernamentales correspondientes. Incluirán una valoración de la calidad general y el contenido de los IFP; entre otras cosas, se validarán las calificaciones asignadas a los criterios de evaluación que figuran en ellos. El proceso de validación se aplicará a todos los proyectos finalizados respecto de los cuales exista un IFP.
5. En cuanto a la evaluación de los resultados de un proyecto, se llevará a cabo respecto de los proyectos que hayan sido previamente sometidos al proceso de validación de la IOE. Esa evaluación entraña un nuevo examen de la documentación disponible, visitas sobre el terreno con reuniones con los principales interesados y visitas a lugares seleccionados de los proyectos. Se realizarán evaluaciones de una muestra de proyectos cuyos IFP hayan sido sometidos al proceso de validación en un año determinado (véase el diagrama 1)
6. Para seleccionar la muestra de proyectos que serán sometidos al proceso de evaluación se tendrán en cuenta los siguientes criterios:
  - i) la existencia en los IFP, observada por la IOE durante el proceso de validación, de grandes lagunas de información, incoherencias y análisis deficientes; ii) la adopción de enfoques innovadores en el proyecto; iii) la necesidad de crear una base de datos probatorios para evaluaciones de más alto nivel en el futuro; iv) el equilibrio geográfico, y v) cualquier discrepancia entre las calificaciones consignadas en el IFP y las establecidas por la IOE durante el proceso de validación. De acuerdo con la práctica seguida en otras instituciones financieras internacionales, se realizarán evaluaciones de los resultados de aproximadamente el 25% de todos los proyectos concluidos cuyos IFP hayan sido sometidos al proceso de validación de la IOE.
7. **Metodología y proceso para la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos.** La IOE ha preparado una metodología y un conjunto de directrices tanto para el proceso de validación como el de evaluación. Para la validación se seguirán los mismos criterios que los utilizados anteriormente

en las evaluaciones de proyectos<sup>26</sup>. Respecto de cada criterio, en la validación se resumirán en primer lugar las conclusiones del IFP de un proyecto determinado, y a continuación se presentará un análisis de la solidez de las conclusiones del IFP y se asignarán las calificaciones correspondientes. Siguiendo las preguntas que figuran en el manual de evaluación (2009), se asignarán calificaciones independientes a cada criterio, sobre la base de los datos consignados en el IFP y otros documentos de autoevaluación sobre el mismo proyecto. Cada informe del proceso de validación incluirá un cuadro en el que se compararán las calificaciones indicadas en el IFP y las asignadas durante dicho proceso. La diferencia entre ambas, que representará la divergencia neta entre las calificaciones, será calculada criterio por criterio. La suma de todas las divergencias permitirá obtener la divergencia total, que es una medida sintética de la diferencia entre la valoración del PMD y la de la IOE.

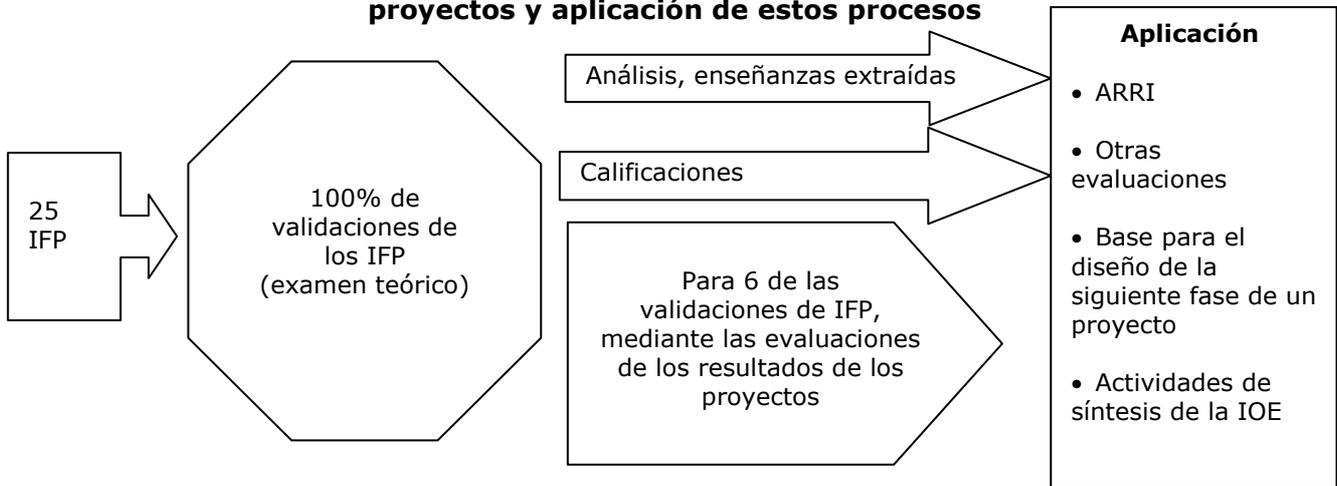
8. Asimismo, en la validación de los IFP se determinará y puntuará la calidad general del IFP como documento, en función de su alcance, de la fiabilidad de los datos que contiene y de la calidad y la franqueza del proceso. Se espera que las conclusiones del examen de la calidad de la validación ayuden a seguir mejorando la calidad de los IFP en el futuro.
9. La validación de los IFP no sólo servirá como instrumento de responsabilización. También contribuirá al circuito de aprendizaje, en la medida en que se agruparán las enseñanzas extraídas del proyecto de que se trate y se formulará una serie de recomendaciones que se podrán tener en cuenta en el diseño y la ejecución de futuros proyectos.
10. Aunque la IOE tendrá que basarse principalmente en la documentación y las bases de datos disponibles en el FIDA, la adopción de las siguientes medidas ayudará a elaborar un análisis independiente y debidamente fundamentado en la validación: i) valoración de la coherencia interna lógica de los IFP; ii) cotejo y triangulación de la información presentada en los IFP con la de otros documentos y bases de datos disponibles del FIDA y documentos externos, cuando proceda, y iii) adopción de enfoques teóricos, esto es, consideración del modelo conceptual y el marco lógico del proyecto y verificación del cumplimiento de los supuestos fundamentales. Esto puede ayudar a aportar elementos para rebatir posibles afirmaciones infundadas acerca de los resultados y el impacto de un proyecto.
11. Las validaciones de los IFP serán sometidas a exámenes internos inter pares en la IOE, para garantizar su calidad y coherencia generales. A continuación, se compartirán con las divisiones operacionales del FIDA, y las observaciones que estas presenten se estudiarán con arreglo a la Política de evaluación. Después se procederá a introducir las mejoras oportunas en el documento de validación, que se presentará a las autoridades gubernamentales interesadas, para que a su vez formulen observaciones. Una vez consideradas esas observaciones, el informe sobre la validación se hará público, de conformidad con lo dispuesto en las disposiciones en materia de divulgación de la política de evaluación.
12. Para las evaluaciones de los resultados de los proyectos se utilizarán los mismos criterios que para las validaciones de los IFP. Como se ha señalado antes, se realizarán evaluaciones de los resultados de una muestra de proyectos previamente sometidos al proceso de validación. Esas evaluaciones requerirán efectuar visitas sobre el terreno (de aproximadamente una semana), para establecer contacto con funcionarios de los gobiernos interesados, y una visita al lugar del proyecto, y proceder a la verificación in situ y la triangulación de los datos probatorios. Se preparará un informe por separado de cada evaluación.

---

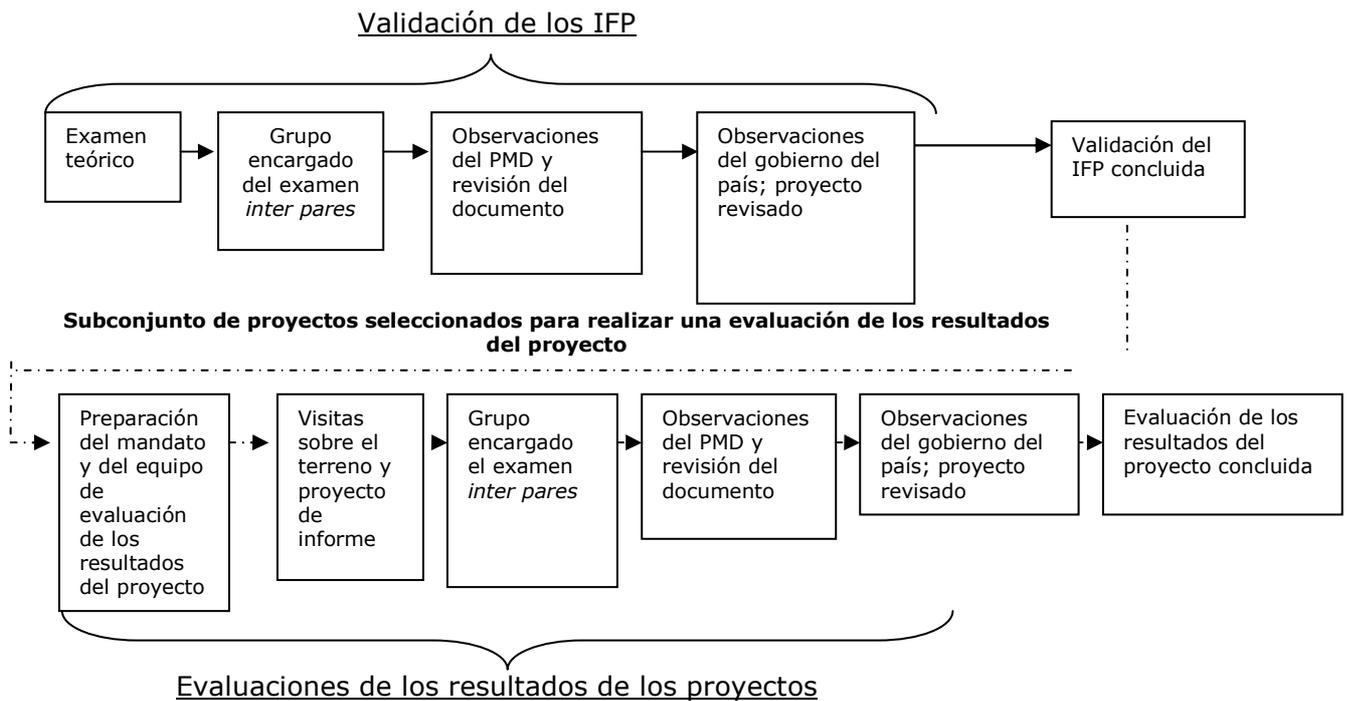
<sup>26</sup> Esos criterios son: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto en la pobreza rural, sostenibilidad, innovación y ampliación de escala y desempeño de los asociados.

13. La calificación resultante de este proceso de evaluación será la calificación final de la IOE de la evaluación del proyecto. Las evaluaciones de los resultados de los proyectos también aportarán enseñanzas y recomendaciones en materia de gestión de los conocimientos y permitirán mejorar el diseño y la ejecución de futuros proyectos.
14. La independencia de criterios y la credibilidad se garantizarán: i) adoptando enfoques teóricos para estudiar a fondo las fases fundamentales que conducen de los productos a los impactos; ii) centrando la atención en las visitas sobre el terreno en los componentes o criterios problemáticos, innovadores o que hay que verificar; iii) realizando estudios de casos de confirmación en un número limitado de lugares, con objeto de corroborar afirmaciones hechas en el IFP o de visitar zonas que no han sido debidamente cubiertas en el IFP, la revisión a mitad de período o las misiones de supervisión, y iv) tratando problemas de atribución efectuando visitas a comunidades no beneficiarias del proyecto y teniendo presentes "explicaciones contrapuestas", esto es, otros factores que han generado resultados similares a los atribuidos al proyecto.
15. Las evaluaciones de los resultados de los proyectos se prepararán bajo la responsabilidad de la IOE y serán sometidas a un proceso de examen interno. También se compartirán con el PMD y las autoridades de los países y se ultimarán de la misma manera. Cabe señalar que para la validación de los IFP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos no será necesario preparar ni firmar un acuerdo en el punto de culminación, conforme a la práctica seguida por las oficinas de evaluación de bancos multilaterales de desarrollo, en particular del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y el Departamento de Evaluación Independiente del BASD.

**Gráfico 1. Validación de los IFP y evaluaciones de los resultados de los proyectos y aplicación de estos procesos**



**Gráfico 2. Procesos de validación de los IFP y de evaluación de los resultados de los proyectos**



## Un programa de trabajo más amplio en 2011

1. La IOE prevé que en 2011 su programa de trabajo será más amplio que en 2010, conclusión a la que ha llegado calculando el nivel de esfuerzo necesario para ejecutar todas las actividades establecidas en el programa de trabajo para 2010 y comparándolo con el de las actividades previstas para 2011. En el cuadro que figura más abajo se presenta un resumen de ese análisis. Para calcular el tamaño del programa de trabajo anual de la IOE, este se puede dividir en cuatro categorías: i) actividades de evaluación que se realizan todos los años; ii) actividades de evaluación que requieren un nivel de esfuerzo diferente de un año a otro; iii) nuevas actividades de evaluación, que se introducirán el próximo año, y iv) actividades no recurrentes, que se llevarán a cabo solo en 2011.
2. **Actividades de evaluación periódicas.** Se trata de la preparación del ARRI; la formulación del programa de trabajo y presupuesto anual; la preparación de observaciones escritas sobre el RIDE, el PRISMA y políticas y estrategias institucionales seleccionadas, y las tareas que entraña la asociación con el UNEG, el ECG, la NONIE, la COSUDE y otras entidades. Para llevar a cabo estas actividades se necesitará el mismo nivel de recursos que antes.
3. **Actividades que varían en cuanto al nivel de esfuerzo necesario.** La IOE tendrá que dedicar más esfuerzo a algunas actividades en 2011 que en 2010. Por ejemplo, destinará más recursos a la realización de las evaluaciones de los programas en los países, pues el año próximo el número de estas será mayor. En esta categoría se incluyen también actividades que requieren un nivel de esfuerzo menor. Ejemplo de ello es la labor de evaluación de proyectos; aunque en cifras absolutas la IOE realizará más validaciones de IFP y evaluaciones de resultados de proyectos —su nueva manera de evaluar los proyectos—, se calcula que en conjunto el nivel de trabajo será menor.
4. **Nuevas actividades de evaluación.** La IOE ha calculado el nivel de esfuerzo necesario para introducir nuevas tareas de carácter permanente a partir de 2011. Entre las nuevas actividades cabe citar la preparación de síntesis de evaluación y la participación más sistemática del personal de la IOE en grupos seleccionados de mejora de la calidad y garantía de la calidad a nivel interno y en otras plataformas de aprendizaje internas.
5. **Actividades no recurrentes.** Entre las tareas de que se ocupará la IOE sólo en 2011 figura la preparación de: la política de evaluación revisada; observaciones escritas sobre el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación; un nuevo acuerdo de armonización entre la IOE y el PMD sobre las metodologías de evaluación independiente y autoevaluación, y de cualquier aportación que sea precisa para el proceso de la Novena Reposición del FIDA.

### Comparación entre el programa de trabajo propuesto para 2011 y el programa de trabajo para 2010

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Diferencia entre 2010 y 2011</i>	
	<i>Personal del cuadro orgánico: Nivel de esfuerzo (días de trabajo)</i>	
Actividades de evaluación periódicas	LOS MISMOS	
Actividades de evaluación variables	+ 136	
Nuevas actividades de evaluación en 2011	+80	
Actividades no recurrentes en 2011	+50	
<b>Total</b>	<b>+266</b>	