

Signatura: EB 2013/110/R.2
Tema: 3
Fecha: 29 de noviembre de 2013
Distribución: Pública
Original Inglés

S



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

**Programa de trabajo y presupuestos ordinario
y de gastos de capital del FIDA para 2014,
basados en los resultados; programa de
trabajo y presupuesto de la Oficina de
Evaluación Independiente del FIDA para 2014,
basados en los resultados, y plan indicativo
para 2015-2016, e informes sobre la marcha
de la Iniciativa relativa a los PPME y el PBAS**

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Envío de documentación:

Iain Kellet

Vicepresidente Adjunto encargado del
Departamento de Operaciones Financieras
Tel.: (+39) 06 5459 2403
Correo electrónico: i.kellet@ifad.org

Deirdre McGrenra

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

Tilak Sen

Asesor de Presupuesto de la
Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
Tel.: (+39) 06 5459 2229
Correo electrónico: t.sen@ifad.org

Edward Gallagher

Oficial de Presupuesto de la
Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
Tel.: (+39) 06 5459 2484
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

Cornelius Tuinenburg

Oficial Encargado de la
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: c.tuinenburg@ifad.org

Ashwani Muthoo

Director Adjunto de la
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2053
Correo electrónico: a.muthoo@ifad.org

Junta Ejecutiva — 110º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de diciembre de 2013

Para aprobación

Índice

Acrónimos y siglas	iii
Resumen	iv
Recomendación de aprobación	1
Primera parte – Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2014, basados en los resultados	1
I. Contexto	1
II. Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en el presupuesto y los préstamos del FIDA	3
III. Perspectiva actual	5
IV. Programa de trabajo para 2014	8
V. Presupuesto ordinario propuesto del FIDA en cifras netas	10
A. Introducción	10
B. Proceso presupuestario	10
C. Personal	11
D. Factores de costo en 2014	14
E. Propuesta de presupuesto ordinario para 2014 en cifras netas	16
F. Propuesta de presupuesto para 2014 en cifras brutas	21
G. Presupuesto de gastos de capital y costos extraordinarios en 2014	23
Segunda parte - Programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014, basado en los resultados, y plan indicativo para 2015-2016	24
I. Introducción	24
II. Principales enseñanzas extraídas de la ejecución del programa de trabajo de 2013	24
III. Perspectiva actual	25
A. Aspectos destacados de 2013	25
B. Utilización del presupuesto de la IOE en 2012 y 2013	27
C. Utilización de los fondos arrastrados de 2012	27
IV. Objetivos estratégicos de la IOE	28
V. Programa de trabajo para 2014 y plan indicativo para 2015-2016	29
VI. Dotación de recursos para 2014	32
A. Recursos de personal	32
B. Propuesta de presupuesto	32
Tercera parte - Informe de situación de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados para 2013	36
I. Introducción	36
II. Estado de aplicación de la Iniciativa relativa a los PPME	36
III. Costo total de la Iniciativa relativa a los PPME para el FIDA	37
IV. Fondos comprometidos por el FIDA hasta la fecha	37
V. Alivio de la deuda concedido	37
VI. Financiación del alivio de la deuda	38
Cuarta parte - Informe sobre la marcha de la aplicación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS)	40
I. Aplicación del PBAS en 2013	40
II. Actualización de las puntuaciones de los países correspondientes a 2013 y las asignaciones por países para 2013-2015	40
Quinta parte – Recomendaciones	41

Anexos

I.	Medidas y propuestas de la CLEE	43
II.	Número indicativo de proyectos por país en 2014	45
III.	Presupuesto ordinario por grupo y departamento – cifras efectivas frente a presupuestadas en 2012	46
IV.	Prsesupuesto ordinario por grupo y departamento – cifras efectivas frente a presupuestadas en 2013	47
V.	Presupuesto ordinario por grupo y departamento – cifras presupuestadas en 2013 frente a propuestas para 2014	48
VI.	Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento – cifras presupuestadas en 2013 frente a propuestas para 2014	49
VII.	Dotación de personal indicativa para 2014 – solo presupuesto ordinario	50
VIII.	Dotación de personal indicativa para 2014, por departamento y grado	51
IX.	Costos de personal	52
X.	Presupuesto de gastos de capital por orientación temática, 2008-2013	53
XI.	Asignación de fondos arrastrados	54
XII.	Información sobre el presupuesto relativo a la presencia en los países	55
XIII.	Objetivos estratégicos, DMR y tipos de productos de la IOE	56
XIV.	Logros de la IOE en 2013	57
XV.	Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2014 y plan indicativo para 2015-2016	62
XVI.	Dotación de personal de la IOE para 2014	67
XVII.	Propuesta de presupuesto de la IOE para 2014	68
XVIII.	Marco de resultados de la IOE	71
XIX.	Marco de selectividad	74

Acrónimos y siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
BAD	Banco Asiático de Desarrollo
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BDC	Banco de Desarrollo del Caribe
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CLEE	evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA
CMR	Resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
DMR	Resultados de la gestión de la división
EPP	evaluación del programa en el país
FIDA8	Octava Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA9	Novena Reposición de los Recursos del FIDA
GPP	Gerente del Programa en el País
GRIPS	sistema de proyectos de inversión y donaciones
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PEJC	puestos equivalentes a los de jornada completa
PPME	país pobre muy endeudado
SGCP	Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
SWIFT	Sociedad de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Mundiales
SyE	seguimiento y evaluación
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
VAN	valor actual neto

Resumen

1. La dirección del FIDA propone que se mantenga el programa de préstamos y donaciones previsto por el monto de USD 3 000 millones para el trienio de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), 2013-2015, y que el nivel de préstamos para 2014 se sitúe en USD 1 060 millones, aproximadamente, comprendida una cantidad prevista de USD 100 millones para el [Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala](#) (ASAP). Además de este programa básico, el FIDA se propone movilizar otros USD 225 millones en 2014 en recursos de otras fuentes administrados por el FIDA.
2. En estos momentos se están elaborando unos 44 proyectos y programas, entre ellos tres préstamos y donaciones suplementarios, que se presentarán para aprobación en 2014, y hay previstos otros ocho que se financiarán con cargo al ASAP. La dirección tiene previsto cumplir el compromiso asumido en la FIDA9 de asignar entre el 40 % y el 50 % de la financiación a África Subsahariana. El número estimado de donaciones por países y a nivel mundial y regional en 2014 se eleva a 60 y representa un valor total de USD 50 millones.
3. Mediante la labor de movilización de recursos adicionales (USD 1 696 millones), la dirección se propone respaldar un programa de trabajo general de USD 2 756 millones, aproximadamente, en nuevos compromisos para el desarrollo de los pequeños productores en 2014. El programa de trabajo incluirá lo siguiente: el programa básico de préstamos y donaciones de USD 1 060 millones; USD 225 millones en cofinanciación administrada directamente por el FIDA, y el saldo correspondiente a la cofinanciación internacional, nacional y del sector privado. Estas estimaciones incluyen la recuperación del déficit del programa de 2013.
4. Conforme a los compromisos asumidos en virtud de la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y los requisitos enunciados en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, el FIDA ha elaborado una metodología para suministrar datos desglosados por género sobre la cartera de préstamos del FIDA y ha intentado hacer lo mismo con el presupuesto ordinario del FIDA. En este documento se presenta información detallada sobre el valor de la cartera de préstamos del FIDA en función de la atención a las cuestiones de género y la distribución del presupuesto ordinario entre las actividades relacionadas con el género.
5. Conforme a los compromisos asumidos, la dirección ha incorporado las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE), que se ultimó a principios de 2013, en un plan de acción para conseguir que el FIDA sea una institución más eficaz y eficiente. El Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional (EB 2013/109/R.12), o el "plan de acción de la CLEE", propone medidas para mejorar la eficiencia operacional del FIDA, la calidad del diseño y la ejecución de los proyectos, y la eficiencia institucional. Varias de las medidas que recomienda tienen repercusiones presupuestarias importantes a corto plazo, pero se espera que produzcan mejoras en los resultados y el impacto de las operaciones y una mayor eficiencia a medio plazo. En el presente documento se analizan las repercusiones financieras concretas del plan de acción de la CLEE para 2014 por lo que se refiere a los gastos de capital y/o los costos extraordinarios y los costos recurrentes.
6. Al preparar la propuesta de presupuesto para 2014, la dirección tuvo que tomar decisiones difíciles para acomodar los factores de los costos recurrentes derivados de la CLEE, resolver las cuestiones presupuestarias estructurales restantes y absorber los aumentos normales de los costos relacionados con los precios a fin de

limitar el incremento general del presupuesto. Los principales factores de costo que determinan el presupuesto propuesto para 2014 son los siguientes: i) costos recurrentes derivados de la CLEE; ii) costos recurrentes y amortización del nuevo sistema de préstamos y donaciones; iii) otros requisitos presupuestarios estructurales, y iv) aumentos de los costos relacionados con los precios, que se explican más detalladamente en el documento.

7. Desde que presentó la descripción preliminar del documento en septiembre de 2013, la dirección ha examinado cada uno de los componentes de los costos y ahora propone un presupuesto ordinario neto inferior para 2014, de USD 149,64 millones, lo que representa un aumento nominal del 3,8 % con respecto a 2013. Esta propuesta incluye un aumento de USD 2 millones en relación con los costos recurrentes derivados de la CLEE en 2014 (1,4 %); un aumento de USD 2,28 millones en relación con los costos recurrentes asociados con la sustitución del actual sistema de préstamos y donaciones (1,6 %), y un monto estimado de USD 1,22 millones para sufragar otros aumentos de los costos (0,8 %). La propuesta de presupuesto prevé un aumento nulo de los sueldos del personal y la absorción del aumento de los precios generado por la inflación.
8. Debido al aumento notable del volumen de proyectos financiados con cargo a fondos complementarios y suplementarios, es necesario dar cuenta por separado de la carga de trabajo adicional que lleva aparejada el empleo de esas fuentes de financiación. A partir de 2013, la dirección ha introducido el concepto de presupuestación en cifras brutas y netas, con el fin de mejorar la rendición de cuentas y la transparencia en la utilización de los recursos. Como resultado de ello, el presupuesto en cifras brutas para 2014 asciende a USD 155 millones e incluye los recursos necesarios para gestionar las operaciones financiadas con fondos complementarios y suplementarios, por el monto de USD 5,36 millones (aparte de los USD 149,64 millones del presupuesto ordinario en cifras netas). Este monto adicional puede recuperarse totalmente de la parte asignable anualmente de los ingresos por el cobro de comisiones generados por la administración de los fondos complementarios y suplementarios. Se solicita la aprobación de la Junta Ejecutiva y, posteriormente, del Consejo de Gobernadores solamente del presupuesto en cifras netas propuesto por el monto de USD 149,64 millones.
9. El presupuesto de gastos de capital propuesto para 2014 asciende a USD 5,4 millones, de los cuales USD 3,1 millones son inversiones en tecnología de la información y las comunicaciones relacionadas específicamente con el plan de acción de la CLEE, y USD 2,3 millones son para sufragar las necesidades habituales de gastos de capital, por ejemplo, las sustituciones previstas de equipo informático y las actualizaciones de programas. Además, se han solicitado USD 2,1 millones en concepto de costos extraordinarios de ajuste para sufragar principalmente los costos de infraestructura y establecimiento de las oficinas del FIDA en los países, así como los costos relacionados con la racionalización de los procesos en el FIDA a fin de mejorar la eficiencia institucional. Entre estos procesos cabe señalar el refuerzo adicional de la presencia en los países, lo cual permitiría una ejecución de los programas más eficiente.
10. El programa de trabajo y presupuesto para 2014, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2015-2016 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) figuran en la segunda parte de este documento; los informes sobre la marcha de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) figuran en las partes tercera y cuarta, respectivamente, y las recomendaciones figuran en la quinta parte.

11. En el cuadro 1 se presenta un resumen general del presupuesto ordinario total propuesto para 2014, desglosado por grupo de resultados.

Cuadro 1

Presupuesto del FIDA basado en los resultados propuesto para 2014 por grupo de resultados y presupuesto de gastos de capital

Grupo	Efecto	Resultado de la gestión institucional (CMR)	Propuesto para 2014 en cifras netas		Propuesto para 2014 en cifras brutas	
			Millones de USD	%	Millones de USD	%
<i>Operaciones</i>						
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para la reducción de 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	87,73	58,7 %	93,09	60,1 %
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	12,24	8,2 %	12,24	7,9 %
<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	37,47	25,0 %	37,47	24,2 %
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	8,72	5,8 %	8,72	5,6 %
Presupuesto ordinario total propuesto para 2014 relativo a los grupos 1 a 4			146,16	97,7 %	151,52	97,8 %
Centro de costos institucionales (deducida la porción distribuida entre los distintos grupos)			3,48	2,3 %	3,48	2,2 %
Presupuesto ordinario total propuesto para 2014			149,64	100 %	155,00	100 %
Otros presupuestos propuestos para 2014:						
Presupuesto de gastos de capital para 2014			5,4		5,4	
Costos extraordinarios de ajuste			2,1		2,1	

12. De acuerdo con el artículo VII del Reglamento Financiero del FIDA, en el cuadro 2 se presentan las previsiones presupuestarias a medio plazo basadas en los ingresos que se prevé reciba el Fondo de todas las fuentes y los desembolsos previstos basados en los planes operacionales que abarcan el mismo período. Es de observar que el cuadro 2 es indicativo y se presenta solo a título informativo.

Cuadro 2

Previsiones presupuestarias a medio plazo basadas en las entradas y salidas previstas (de todas las fuentes)
(en millones de USD)

	<i>Cifras efectivas</i> 2012	<i>Cifras previstas</i> 2013	<i>Cifras previstas</i> 2014	<i>Cifras previstas</i> 2015
Saldo de recursos arrastrado al principio del año	2 473	2 287	2 187	1 973
Entradas del FIDA				
Reflujos de los préstamos	271	292	308	310
Ingresos en concepto de inversiones	72	(34)	(18)	22
Comisiones relativas a los fondos suplementarios/complementarios	5	17	15	5
Subtotal	348	275	305	337
Salidas del FIDA				
Presupuesto ordinario y de la IOE	(143)	(146)	(155)	(159)
Otros gastos administrativos ^a	(4)	(4)	(5)	(4)
Presupuesto de gastos de capital	(4)	(10)	(5)	(5)
Costos sufragados con cargo a las comisiones relativas a los fondos suplementarios/complementarios	(5)	(5)	(5)	(5)
Ajustes por fluctuaciones cambiarias y dentro de los fondos	1	-	-	-
Subtotal	(155)	(165)	(170)	(173)
Entradas/salidas netas del FIDA	193	110	135	164
Actividades relacionadas con el programa de trabajo				
Contribuciones	332	366	305	344
Contribuciones (ASAP)	-	180	150	-
Desembolsos	(701)	(742)	(772)	(788)
Impacto de la Iniciativa relativa a los PPME	(10)	(14)	(32)	(52)
Subtotal	(379)	(210)	(349)	(496)
Entradas/(salidas) netas respecto de todas las actividades	(186)	(100)	(214)	(332)
Saldo de recursos arrastrado al final del año	2 287	2 187	1 973	1 641

^a Los otros gastos administrativos incluyen los presupuestos extraordinarios y los recursos arrastrados.

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe:

- la recomendación relativa al programa de trabajo basado en los resultados, los presupuestos ordinario y de gastos de capital y los costos extraordinarios de ajuste del FIDA para 2014 y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014, que figura en los párrafos 130 y 131;
- la presentación al Consejo de Gobernadores, a título informativo, en su 37º período de sesiones, de los aspectos principales del informe de situación sobre la participación del FIDA en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados, de conformidad con la recomendación recogida en el párrafo 132, y
- la presentación al Consejo de Gobernadores, en su 37º período de sesiones de 2014, de un informe sobre la marcha de la aplicación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados, sobre la base del informe que se expone en la cuarta parte de este documento y su adición, en el que figuren las puntuaciones de los países correspondientes a 2013 y las asignaciones para 2013-2015, de conformidad con la recomendación recogida en el párrafo 133.

Se invita además a la Junta Ejecutiva a que examine el proyecto de resolución que figura en el anexo de la página 42 y lo remita, junto con sus recomendaciones al respecto, al Consejo de Gobernadores a fin de que este lo examine y apruebe en su 37º período de sesiones, de febrero de 2014.

Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2014, basados en los resultados; programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014, basados en los resultados, y plan indicativo para 2015-2016, e informes sobre la marcha de la Iniciativa relativa a los PPME y el PBAS

Primera parte – Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2014, basados en los resultados

I. Contexto

Plan a medio plazo y objetivos institucionales

1. En 2014 no se prevé ningún cambio en el plan a medio plazo eslabonado, que se regirá por los mismos objetivos operacionales y de desarrollo institucional que estaban previstos para el período 2013-2015:
 - i) lograr un programa de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones y movilizar USD 1,6 de cofinanciación adicional por cada USD 1 de préstamos y donaciones del FIDA;
 - ii) mejorar la calidad de los proyectos nuevos y en curso hasta alcanzar el nivel establecido en las metas del marco de medición de los resultados para 2015 mediante un mejor diseño y supervisión de los proyectos;

- iii) mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) y realizar evaluaciones de impacto, y
 - iv) alcanzar un mayor grado de eficiencia (reducir los costos imputables al FIDA por cada dólar estadounidense destinado a préstamos o donaciones).
2. El FIDA intensificará la ampliación de escala para garantizar que las innovaciones que introduzca tengan un impacto mayor en la reducción de la pobreza rural. El objetivo es haber dado la oportunidad de salir de la pobreza a 80 millones de habitantes del medio rural, por lo menos, durante el período comprendido entre 2013 y 2015, y haber prestado servicios a 90 millones de personas, por lo menos, mediante los proyectos financiados por el FIDA. El FIDA prestará un apoyo más sistemático a los programas nacionales en la esfera agrícola. Las intervenciones en las cadenas de valor de los productos básicos contribuirán a aumentar la cofinanciación con el sector privado. Si bien el FIDA ya realiza intervenciones relacionadas con el medio ambiente y el cambio climático, durante el período de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), 2013-2015, estas esferas recibirán una atención aún mayor. La financiación adicional destinada al [Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala](#) (ASAP) permitirá al FIDA ampliar la labor que realiza en este ámbito.
3. Los objetivos institucionales de gestión interna del FIDA para lograr la consecución de los objetivos operacionales siguen siendo los siguientes:
- i) una movilización de recursos y una gestión de los activos satisfactorias, que permitan cumplir lo dispuesto en el programa de trabajo;
 - ii) la mejora de la gestión de los recursos humanos para respaldar las principales funciones de desarrollo y administración;
 - iii) la realización cada año de una actividad de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para determinar cuál es la dotación de personal y consultores (en lo que se refiere al número, la categoría, la combinación y el tipo de contrato) que se necesita para lograr los resultados previstos en el marco de la FIDA9, y
 - iv) una plataforma de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) que facilite datos en tiempo real y capacidad de desembolso automatizada, y en la que los nuevos sistemas de TIC respalden los cambios en los procesos, y la mejora de las comunicaciones en todo el FIDA y las oficinas en los países.
4. Como se señaló el año pasado, el programa de préstamos y donaciones total no será objeto de ninguna ampliación durante el trienio de la FIDA9. Por el contrario, se hará hincapié en la consolidación de los importantes cambios y reformas que se han llevado a cabo durante el período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA8) con el fin de: mejorar todavía más la calidad del diseño y la cartera de proyectos del FIDA; mejorar el modelo operativo del FIDA para aumentar la eficacia, y lograr un mayor grado de eficiencia a medio plazo. Como se necesitan inversiones iniciales para lograr estos resultados, es posible prever un aumento de los costos a corto plazo.

Repercusiones del plan a medio plazo de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia del FIDA

5. En el curso de la Consulta sobre la FIDA9, la dirección se comprometió a incorporar las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE), que en ese momento se estaba llevando a cabo, como parte de la propuesta de plan de acción para mejorar la eficacia y la eficiencia del FIDA. En consonancia con las recomendaciones de la CLEE aprobadas por la Junta Ejecutiva, la dirección tiene intención de adoptar las medidas siguientes: aumentar la

capacidad técnica interna para reducir la dependencia excesiva de consultores; lograr un equilibrio en la carga de trabajo de los gerentes de los programas en los países (GPP); asignar los recursos de manera más diferenciada y teniendo en cuenta los riesgos; integrar mejor las actividades crediticias y no crediticias; racionalizar los procesos operativos, y perfeccionar las competencias del personal y aumentar su productividad. En el anexo del Plan de acción consolidado del FIDA para mejorar la eficiencia operacional e institucional (EB 2013/109/R.12), o el "plan de acción del CLEE", se resumen las recomendaciones y las medidas propuestas que se deben adoptar.

6. Varias de las recomendaciones anteriores y las medidas correspondientes tienen importantes repercusiones presupuestarias a corto plazo. Está previsto que el aumento de la eficiencia y la eficacia resultante de las medidas que se adopten se materialice a medio plazo. Algunas de las medidas que tienen repercusiones presupuestarias no darán lugar a mejoras en la eficiencia, sino que su finalidad fundamental será aumentar la calidad y la eficacia de los resultados del FIDA. En consecuencia, puede que los beneficios que se deriven de estas medidas no sean cuantificables en esta etapa, pero aportarán importantes beneficios para los pequeños productores que son los clientes del FIDA. En la subsección D de la sección V, relativa a los factores de costo, se analizan las repercusiones financieras concretas en 2014 por lo que se refiere a los gastos de capital y/o los costos extraordinarios, así como a los costos recurrentes. Además, en el anexo I figura un cuadro en el que se muestran las medidas del CLEE que tienen repercusiones presupuestarias adicionales, junto con los beneficios previstos. En el cuadro no se han incluido otras medidas del CLEE cuyas repercusiones presupuestarias se absorberán en el presupuesto ordinario.

II. Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en el presupuesto y los préstamos del FIDA

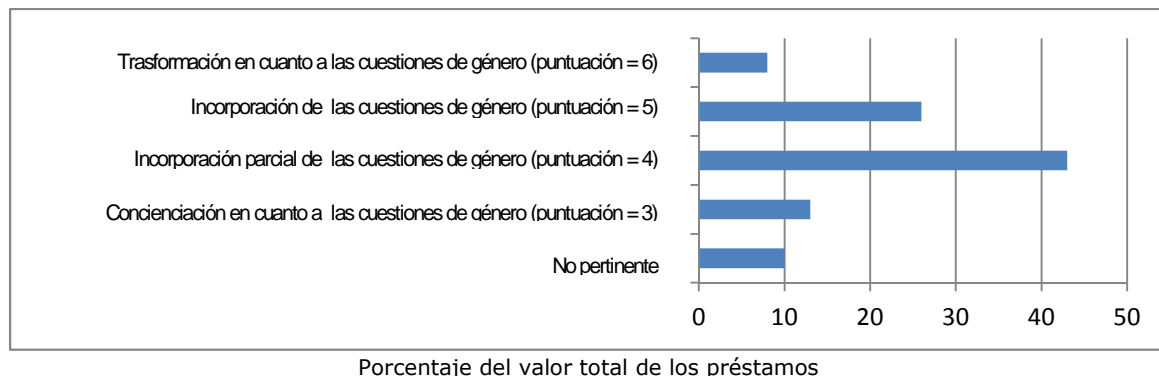
7. Conforme a los compromisos asumidos en virtud de la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y los requisitos enunciados en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, el FIDA ha preparado una metodología para suministrar datos desglosados por género sobre la cartera de préstamos y ha intentado hacer lo mismo con el presupuesto ordinario. Se trata de la primera vez que el FIDA intenta registrar el grado de atención que se presta a las cuestiones de género en la cartera de préstamos y el presupuesto ordinario. La dirección seguirá mejorando el enfoque y la recopilación de datos para perfeccionar la presentación de información sobre las cuestiones de género, y tratará de recabar aportaciones y orientaciones de otras organizaciones que realizan una labor similar.
8. En los párrafos 9 y 12, respectivamente, se fija la metodología desarrollada con objeto de: i) realizar un análisis *ex ante* de la atención que se presta a las cuestiones de género en los nuevos préstamos del FIDA y ii) determinar la distribución de actividades de apoyo y relacionadas con las cuestiones de género en el presupuesto ordinario.

Análisis *ex ante* de la atención que se presta a las cuestiones de género en los nuevos préstamos del FIDA

9. Según la metodología desarrollada para realizar un análisis *ex ante* de la atención que se presta a las cuestiones de género, se analizó cada componente o subcomponente de los préstamos desde una perspectiva de género para evaluar en qué medida se habían tenido en cuenta las cuestiones de género al formular las actividades y los mecanismos de ejecución. Se asignó una puntuación a fin de reflejar la medida en que estas cuestiones se habían abordado. En el gráfico 1 se presentan los resultados de los 35 préstamos aprobados por la Junta Ejecutiva entre septiembre de 2012 y abril de 2013 (para que coincidiera con el período que abarca el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo), cuyo monto

total asciende a USD 825 millones. En el gráfico se muestra que más del 77 % del valor de los préstamos es moderadamente satisfactorio, como mínimo, por lo que respecta a las cuestiones de género.

Gráfico 1. Distribución del valor total de los préstamos aprobados entre septiembre de 2012 y abril de 2013 por puntuación respecto de la atención a las cuestiones de género



10. En general, el 26 % del valor total de los préstamos se puede clasificar como que incorpora las cuestiones de género, es decir, son préstamos en cuyos componentes se ha integrado plenamente el compromiso de alcanzar la igualdad de género y este hecho se refleja en la asignación de los recursos humanos y financieros, así como en las medidas y procedimientos operacionales. Otro 8 % de los casos puede describirse como préstamos en los que hay en curso una transformación en cuanto a las cuestiones de género, al incluir actividades que no solo se ocupan de los síntomas de la desigualdad de género, sino que se proponen abordar las causas profundas de las normas, las actitudes, los comportamientos y los sistemas sociales que generan esa situación.
11. Por lo que se refiere a la mayor parte del valor de los préstamos (el 43 %) puede describirse como préstamos que incorporan parcialmente las cuestiones de género, ya que dichas consideraciones se han incorporado en algunos aspectos del diseño de los componentes pero se les ha asignado un volumen limitado de recursos. Otro 13 % contribuye de manera más limitada a la igualdad de género (concienciación en cuanto a las cuestiones de género). Las cuestiones de género no se consideraron pertinentes en el 10 % del valor de los préstamos en la etapa de diseño, por ejemplo en los préstamos relativos a sistemas meteorológicos e hidrométricos o de certificación de semillas.

Registro de las actividades de apoyo y relacionadas con las cuestiones de género en el presupuesto ordinario

12. Durante la preparación del presupuesto para 2014, el FIDA ajustó su sistema de presupuestación para crear nuevos atributos que permitieran registrar *ex ante* las actividades de apoyo y relacionadas con las cuestiones de género. Para determinar la parte de los costos de personal de plantilla, personal a corto plazo y consultores que pueden atribuirse a las actividades de apoyo y relacionadas con las cuestiones de género, se utilizó la siguiente distribución respecto de las actividades relacionadas con las cuestiones de género: el 100 % de los costos del personal cuyo trabajo se concentra principalmente en las cuestiones de género (es decir, los especialistas en cuestiones de género), el 20 % de los costos de los coordinadores de cuestiones de género, y entre el 5 % y el 20 % de los costos de todos los demás miembros del personal cuya labor sirve de apoyo para actividades relacionadas con las cuestiones de género, en función de las atribuciones específicas del puesto en cuestión. También se tuvieron en cuenta en la medida de lo posible otros costos no relacionados con el personal que tienen que ver con actividades relativas a las cuestiones de género.

13. Dado el poco tiempo disponible y el hecho de que esta es la primera vez que el FIDA intenta registrar este tipo de datos, se debe tener en cuenta que los resultados actuales no son definitivos. Con el tiempo, se irá revisando la metodología, e irá mejorando la capacidad de la organización de registrar de manera más exhaustiva los datos relacionados con las cuestiones de género, por lo que se prevén porcentajes con una perspectiva de género más altos.
14. En general, los resultados de esta iniciativa piloto indican que alrededor de un 6 % de los costos totales de personal corresponden a actividades relacionadas directamente con cuestiones de género. Los resultados por división se dividen en tres categorías: i) más del 10 %: la Oficina de Ética (20 %) y la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (13 %); ii) en torno a un 10 %: las divisiones regionales (9 %), la División de Estadísticas y Estudios para el Desarrollo (10 %) y la División de Comunicaciones (9 %), y iii) un 5 % o un porcentaje inferior: todas las demás divisiones. Los resultados relativamente bajos pueden atribuirse en parte a la dificultad de las divisiones no operacionales de registrar datos relacionados con las cuestiones de género. Al margen de las divisiones cuya labor está directamente relacionada con las actividades de género (es decir, la División de Asesoramiento Técnico y Políticas y la Oficina de Ética), es preciso perfeccionar la metodología para identificar con mayor precisión los costos de personal asociados con actividades relacionadas indirectamente con las cuestiones de género. Si se excluyera a las divisiones que no han podido registrar plenamente y de manera significativa la medida en que sus costos pueden atribuirse a actividades relacionadas con cuestiones de género según la metodología vigente, entonces el porcentaje general de los costos de personal relacionados con actividades relativas a cuestiones de género sería del 9,5 %. Dado que la metodología se acaba de establecer este año, a principios del año próximo se llevará a cabo una labor más rigurosa para registrar mejor los datos en los que se presta atención a las cuestiones de género en todos los costos.

III. Perspectiva actual

Programa de préstamos y donaciones del FIDA para 2013

15. El nivel de préstamos previsto para 2013 se sitúa en USD 891 millones, y comprende préstamos por valor de USD 831 millones y donaciones por valor de USD 60 millones. Además, la dirección prevé que el volumen de fondos adicionales administrados por el FIDA ascienda a USD 122 millones, con lo que el programa de préstamos y donaciones total previsto para 2013 se situaría en USD 1 013 millones. El número total de proyectos en la cartera en curso al 30 de septiembre 2013 es de 260, y su valor asciende a USD 5 700 millones. La tasa de desembolso prevista durante el año se calcula en USD 742 millones, como se muestra en el cuadro 2 del resumen.
16. El programa de préstamos y donaciones relativamente inferior previsto para 2013 obedece a la tendencia habitual en el primer año de cada período de reposición y a que los proyectos se han retrasado por causas ajenas al FIDA. En 2013 los proyectos relativos a Burundi, Filipinas, Georgia, la India y el Uruguay se retrasaron debido a que las negociaciones en los respectivos países se prolongaron; se espera proceder con estos proyectos a principios de 2014. El FIDA prevé que el nivel de préstamos general para el período de la FIDA9 (2013-2015) se mantendrá en USD 3 000 millones.

Actualización sobre la planificación estratégica de la fuerza de trabajo

17. La labor anual de planificación estratégica de la fuerza de trabajo se llevó a cabo a partir de mediados 2013 para determinar la dotación de personal necesaria para 2014. Como ocurrió anteriormente, el objetivo fundamental de esta actividad era velar por que el FIDA dispusiera de la dotación adecuada de personal y de las competencias y los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos básicos fijados para la FIDA9.

18. En el plan estratégico de la fuerza de trabajo para 2014 se ha prestado especial atención a hacer una distinción más clara entre lo que se considera la plantilla básica de personal encargado de funciones que se necesitan con continuidad y las necesidades intermitentes de recursos de personal a corto plazo y en régimen de consultoría. El empleo de personal a corto plazo con cargo a los costos no relacionados con el personal constituye una "fuerza de trabajo invisible" considerable. Aunque esa utilización de los recursos es legítima y eficaz en función de los costos para llevar a cabo el programa de trabajo del FIDA, es necesario hacer una distinción entre las funciones básicas y las necesidades más inestables derivadas del programa de trabajo. Este enfoque está en consonancia con el proceso de regularización del personal financiado con cargo a fondos suplementarios que realiza funciones básicas, que se puso en marcha en 2012. Asimismo, esta racionalización muestra de manera más precisa y transparente las necesidades permanentes de recursos de personal de la organización. Este hecho hará que aumente el número de miembros de personal a plazo fijo de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y tendrá repercusiones financieras debido a las diferencias en los costos unitarios entre el personal contratado a plazo fijo y a corto plazo y los consultores.

Utilización efectiva y prevista de los presupuestos ordinarios correspondientes a 2012 y 2013

19. El gasto efectivo con cargo al presupuesto ordinario de 2012 ascendió a USD 138,3 millones, es decir, el 96 % del presupuesto aprobado, de USD 144,14 millones. Se lograron importantes ahorros gracias a los puestos vacantes y a unos costos unitarios de personal inferiores, así como al hecho de que no se utilizara la provisión para los sueldos del personal del cuadro orgánico desde 2012, según lo acordado.
20. Conforme a las proyecciones actuales, se prevé que la utilización del presupuesto de 2013 llegue al 98 % en 2013. Este mayor porcentaje de utilización obedece a un aumento de los costos de TIC para el mantenimiento de los nuevos sistemas, al inicio temprano de la programación de los proyectos de 2014, y a un aumento considerable de la proporción de vacantes cubiertas gracias a que el proceso de contratación se ha adelantado. Como en años anteriores, se prevé que los gastos correspondientes al segundo semestre de 2013 sean considerablemente más altos que los correspondientes al primer semestre del año, debido a la naturaleza del ciclo de programación anual.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto ordinario, cifras efectivas de 2012 y previsiones para 2013
(en millones de USD)

	Año completo, 2012		Previsiones para 2013	
	Presupuestado	Efectivo	Presupuestado	Previsto
Presupuesto ordinario	144,14	138,3	144,14	141,0
Porcentaje utilizado		96 %		98 %

21. En el cuadro 2 figuran los gastos efectivos en 2012 y las previsiones para 2013, desglosados por departamento. La disminución en cuanto a la utilización prevista en el Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales en 2013 frente al presupuesto aprobado se debe, sobre todo, a la transferencia de recursos de personal de la División de Comunicaciones al Departamento de Administración de Programas y al Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos, así como a importantes ahorros en la Oficina del Secretario como consecuencia de la aplicación de los límites máximos a la longitud de los documentos, aprobados con anterioridad, y al puesto vacante de categoría superior. La menor utilización en el Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos se debe a los

puestos de personal vacantes. La previsión más elevada en el Departamento de Servicios Institucionales guarda relación casi exclusivamente con los costos adicionales de licencias y mantenimiento de los nuevos sistemas.

Cuadro 2

Utilización del presupuesto ordinario, por departamento: cifras efectivas de 2012, cifras presupuestadas para 2013 y previsiones para 2013

(en millones de USD)

<i>Departamento</i>	<i>Efectivo en 2012</i>	<i>Presupuestado para 2013</i>	<i>Previsto para 2013</i>
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	2,63	2,74	2,56
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	15,13	17,47	17,13
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	2,89	4,08	3,46
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos	3,88	6,32	5,42
Departamento de Administración de Programas	69,11	72,57	72,35
Departamento de Operaciones Financieras	9,93	10,67	10,15
Departamento de Servicios Institucionales	27,05	25,03	26,60
Centro de costos institucionales*	7,64	2,30	3,33
Total	138,26	144,14	141,00

* Además de los costos institucionales habituales, los costos efectivos de 2012 registrados en el Centro de costos institucionales incluye una provisión para los casos judiciales.

22. En el anexo III se presenta un desglose más detallado de la utilización efectiva del presupuesto en 2012 desglosada por grupos. Asimismo, en el anexo IV se presenta un cuadro similar basado en la utilización prevista del 98 % para 2013.

Conseguir una mejor gestión del presupuesto

23. Se han adoptado las medidas siguientes para mejorar la supervisión y la utilización del presupuesto:
- i) Se han consolidado los nuevos procedimientos aplicados el año precedente en relación con el tratamiento de los puestos vacantes y el control de puestos, y se han introducido mejoras adicionales en la gestión de los costos de personal mediante la realización de un seguimiento de los nombramientos de personal a corto plazo y la contratación de servicios de consultoría financiados con cargo a puestos vacantes. Gracias a esto ha sido posible identificar en el ámbito de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo los requisitos de personal básico y no básico más claramente. Los ahorros conseguidos con los puestos vacantes han seguido reasignándose sobre todo a las esferas operacionales y para financiar las necesidades de tecnología de la información (TI) durante el examen a mitad de año.
 - ii) Como sucedió en 2012, se llevó a cabo un examen a mitad de año basado en la utilización del presupuesto hasta finales de mayo. Se reasignaron más de USD 3 millones a esferas prioritarias para ejecutar el programa de préstamos y donaciones del FIDA y financiar las necesidades adicionales de TI.
 - iii) Además del examen a mitad de año, la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo ha seguido sometiendo a una estrecha vigilancia la utilización efectiva del presupuesto después de dicho examen para poder reaccionar con más rapidez ante cualquier necesidad operacional urgente que pueda surgir en el cuarto trimestre. Se identificaron fondos adicionales como resultado de los puestos que seguían vacantes en el segundo semestre de 2013 y de los departamentos que, según se preveía, no serían capaces de

utilizar completamente sus presupuestos antes de finales de año. Tales fondos no utilizados, por un monto de USD 1,4 millones, se han reorientado a las operaciones después del examen a mitad de año con el fin de llevar a cabo actividades de supervisión y adelantar la labor de diseño de proyectos que se encuentran en tramitación para 2014.

- iv) Se ha conseguido una mejor adecuación de los gastos a las fuentes de financiación correspondientes y se ha introducido un mayor control de las partidas presupuestarias. Este aspecto se ha abordado en parte mediante la adopción del presupuesto en cifras brutas y haciendo una distinción más clara entre la utilización de los presupuestos para costos de personal y servicios de consultoría. Gracias a estas medidas se conseguirá una mejor gestión del presupuesto y una mejor rendición de cuentas en toda la organización.

Asignación de los fondos arrastrados de 2012

- 24. En la norma relativa al arrastre del 3 %, prevista en el artículo VI.2 del Reglamento Financiero del FIDA, que fue aprobada por el Consejo de Gobernadores en su 27º período de sesiones (Resolución 133/XXVII), se establece que los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio financiero pueden arrastrarse al ejercicio financiero siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3 % del presupuesto anual aprobado el año precedente.
- 25. La asignación de 2013 correspondiente al 3 % de recursos arrastrados, por el monto de USD 4,324 millones, se llevó a cabo conforme a los criterios de admisibilidad y las directrices de aplicación establecidas en el Boletín del Presidente titulado Directrices para la utilización del 3 % de los fondos arrastrados (PB/2012/06). La asignación de la suma arrastrada se llevó a cabo en dos tramos. La convocatoria del primer tramo se realizó en marzo, mucho antes que el año precedente. La asignación del primer tramo, por un monto de USD 3,926 millones, se aprobó y se puso a disposición en abril de 2013. De acuerdo con el Boletín del Presidente, en septiembre de 2013 se convocó una segunda solicitud de ofertas. Al determinar la asignación del segundo tramo, la dirección examinó la utilización del primer tramo y puso a disposición la parte que no se preveía utilizar para que se reasignara nuevamente. Los recursos arrastrados en función de la norma del 3 % se asignaron en su totalidad durante el año (véase el anexo XI).

IV. Programa de trabajo para 2014

- 26. De conformidad con el compromiso asumido en el marco de la FIDA9, la dirección propone que, durante el trienio, se mantenga el programa de préstamos y donaciones previsto por el monto de USD 3 000 millones, y que en 2014, es decir durante el segundo año de la FIDA9, el nivel de préstamos se sitúe en USD 1 060 millones, aproximadamente. Además de este programa básico, el Fondo se propone movilizar otros USD 225 millones en recursos de otras fuentes administrados por el FIDA.

Cuadro 3

Programas de trabajo efectivos (2009-2012) y proyectados (2013-2015)

(en millones de USD)

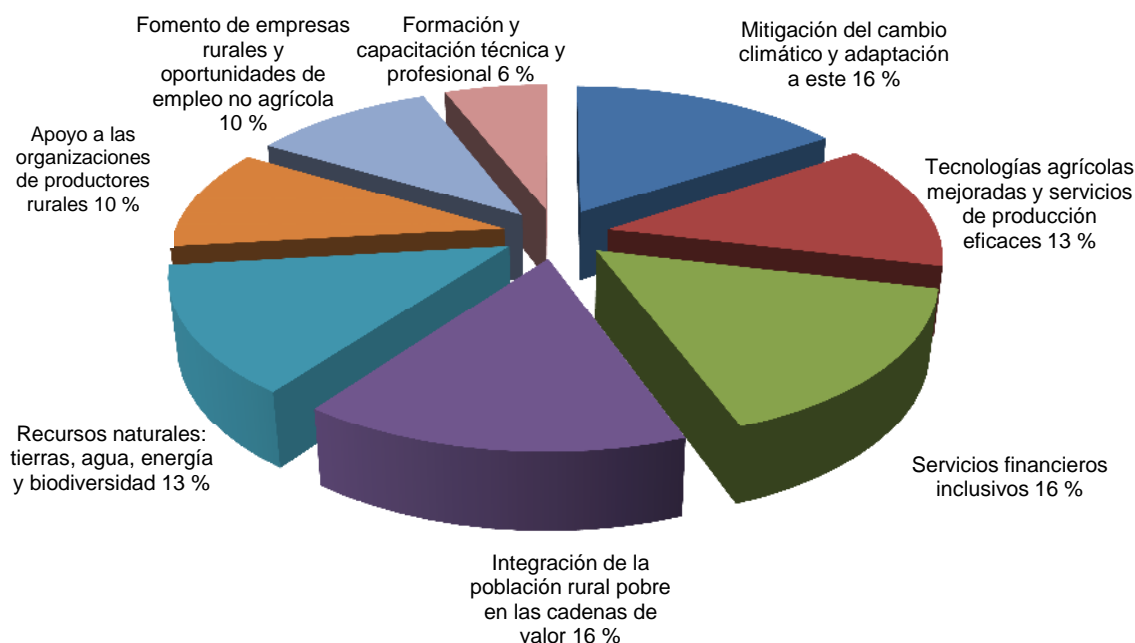
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<i>Efectivo</i>				<i>Proyectado</i>	<i>Previsto</i>	<i>Previsto</i>
Préstamos del FIDA	454	628	731	658	694	835	829
Donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda	190	150	216	315	137	175	170
Donaciones del FIDA ^a	47	50	50	69	60	50	50
Programa de préstamos y donaciones total del FIDA^b	691	828	997	1 042	891	1 060	1 049
Otros fondos administrados por el FIDA (estimación) que este concede en forma de préstamo o donación ^c	68	166	261	188	122	225	225
Total	759	994	1 258	1 230	1 013	1 285	1 274

Fuentes: Informe anual de 2012 del FIDA; Sistema de gestión de la cartera de proyectos; Sistema de proyectos de inversión y donaciones.

^a Se incluyen todos los tipos de donaciones excepto las concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda.^b Incluidos los recursos del ASAP y los que se ajustaban a la antigua definición de programa de préstamos y donaciones.^c Otros fondos administrados por el FIDA (incluidos los del Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria, el Fondo especial para el cambio climático del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria, la Comisión Europea y la Unión Europea, además de donaciones suplementarias/complementarias bilaterales). Todos ellos, en conjunto, se inscriben en la nueva definición de programa de préstamos y donaciones, mientras que anteriormente se consideraban recursos de cofinanciación.

27. El programa de trabajo se lleva a cabo mediante la concesión de préstamos, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda y donaciones ordinarias. Actualmente se están preparando unos 44 proyectos y programas (véase el anexo II), entre los que figuran tres préstamos y donaciones suplementarios, para someterlos a aprobación en 2014 (incluidos proyectos de reserva). El FIDA prevé movilizar financiación a título de donación para ocho programas y proyectos con cargo al ASAP.
28. En el gráfico que figura a continuación puede verse la distribución prevista del valor de los programas financiados con préstamos y con donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda entre las ocho esferas temáticas de actuación establecidas en el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015).

Gráfico 2. Distribución indicativa de los préstamos y las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda en 2014, por esfera temática



^a Este porcentaje incluye el monto de la cofinanciación mediante donaciones del ASAP que el FIDA prevé conceder en 2014. Mediante el ASAP, el FIDA aumentará la resistencia al clima de más de un tercio del programa de trabajo del FIDA para 2014. Por lo tanto, la esfera temática de actuación del FIDA relativa al cambio climático en 2014 es mucho más amplia que el porcentaje que se presenta.

29. El FIDA tiene previsto conceder 60 donaciones a nivel mundial y regional en 2014, por un valor total de USD 50 millones. Además, prevé utilizar las donaciones como un instrumento estratégico, aprovechando al máximo las compatibilidades entre préstamos y donaciones. Por consiguiente, utilizará el programa de préstamos para ampliar más sistemáticamente el alcance de las innovaciones financiadas mediante donaciones, y usará las donaciones de manera más dinámica como un instrumento dirigido a la innovación y al aumento de la capacidad de los prestatarios.

V. Presupuesto ordinario propuesto del FIDA en cifras netas

A. Introducción

30. En los últimos tres años, el presupuesto ordinario del FIDA no ha aumentado, o el aumento ha sido mínimo. En concreto, el presupuesto que se propuso para 2013 representó un aumento nominal nulo respecto del de 2012, pese a absorber el costo anual de las reclasificaciones derivadas de la auditoría de las funciones de 2012, la regularización de un número de puestos de plantilla que antes se financiaban con cargo a fuentes extraordinarias, y otros aumentos normales de los precios. Por lo tanto, incluso sin tener en cuenta los costos recurrentes derivados de la CLEE y el nuevo Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD), sería necesario solicitar un aumento razonable del presupuesto correspondiente a 2014 para poder sufragar, al menos en parte, los otros factores de costo.

B. Proceso presupuestario

31. Para el ejercicio presupuestario de 2014, la dotación de personal se basó en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, y se exigió a los departamentos que se ajustaran a la dotación de personal para 2014 autorizada en esa actividad. En el módulo de preparación de presupuestos, los costos de personal se predeterminaron de conformidad con la plantilla y la estructura de personal especificadas en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo convenido. Se

pidió a los departamentos que, a menos que se llegara a un acuerdo previo con la dirección, no modificaran la parte correspondiente a los costos de personal de su dotación presupuestaria. Los puestos de personal adicionales sobre los que se había llegado a un acuerdo, destinados a poner en práctica el plan de acción de la CLEE y el nuevo SPD, quedaron adecuadamente reflejados en los costos de personal.

32. A la hora de tener que elaborar las solicitudes de presupuesto, se informó a los departamentos que, excepto en el caso de la CLEE y las prioridades institucionales, en 2014 los costos no relacionados con el personal no aumentarían. Además, se pidió que se presentara una solicitud por separado para las actividades adicionales que se sufragarían con cargo a las comisiones de gestión de los fondos complementarios y suplementarios, lo que constituiría el presupuesto para 2014 en cifras brutas.
33. La Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo examinó todas las solicitudes presentadas tomando en consideración las prioridades institucionales y las orientaciones establecidas por la dirección. Para llevar a cabo esa labor adoptó un enfoque muy sistemático, consistente en vincular los recursos con las entregas previstas. Una vez examinados los costos relacionados con la CLEE, revisó los costos recurrentes, extraordinarios y de capital de la CLEE a partir de las estimaciones iniciales indicadas en el documento de la descripción preliminar general del presupuesto.¹ Al mismo tiempo, como parte del empeño del FIDA por incorporar los costos recurrentes que anteriormente se financiaban con cargo a fuentes especiales, se seguirá tratando de equiparar los gastos con fuentes de financiación adecuadas.

C. Personal

Medidas adoptadas en 2013

34. El punto de partida establecido para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo fue el nivel de 600 puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) de 2012, que comprendía 571 PEJC financiados con cargo al presupuesto ordinario y otros 29 puestos de personal que realizaba funciones básicas financiados con cargo a otras fuentes. En 2013, la propuesta de dotación de personal, conforme a la planificación estratégica, se redujo a 577 PEJC, aproximadamente (564 PEJC financiados con cargo al presupuesto ordinario y 13,5 PEJC a otras fuentes), es decir, una reducción general de cerca de 23 PEJC. Si bien la reducción neta en el presupuesto ordinario fue de 7,4 PEJC, esto incluyó la absorción de 15,5 PEJC del personal que realizaba funciones básicas para el FIDA y que antes se financiaban con cargo a comisiones relativas a los fondos suplementarios. Esta regularización de más de 15 PEJC, por un costo de aproximadamente USD 2,7 millones, fue un importante logro en un solo año y se llevó a cabo respetando el presupuesto de crecimiento nominal nulo de 2013. Los 13,5 PEJC restantes del personal que realiza funciones básicas, financiados con cargo a otras fuentes, se seguirán absorbiendo en el presupuesto ordinario de los próximos años.
35. Otras medidas de reforma de los recursos humanos en 2013 (algunas de las cuales se llevaron a cabo a instancias de la Junta Ejecutiva) fueron la puesta en práctica de los resultados de la auditoría de las funciones (con un costo estimado de USD 700 000) y la realineación de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales con los de otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (con un costo estimado de USD 500 000). Estos dos montos se absorbieron en el presupuesto de crecimiento nominal nulo de 2013.

¹ Documento EB 2013/109/R.2, Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2014, basados en los resultados, y programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014, basados en los resultados, y plan indicativo para 2015-2016.

Dotación de personal propuesta para 2014

36. La dotación de personal para 2014 se determinó a través de una labor de planificación de la fuerza de trabajo mucho más exhaustiva, que se inició en mayo de 2013. Se han hecho progresos en el proceso de racionalización de los recursos totales necesarios, ya que se ha tomado en consideración el uso apropiado de personal temporero y a corto plazo, así como de consultores, para determinar las necesidades totales de recursos de personal para 2014. Aunque no tan intensamente como en 2013, se ha tratado de reducir aún más el número de personal que desempeñan funciones básicas y que siguen estando financiados con cargo a fuentes extraordinarias. La dotación de personal necesaria propuesta con el fin de llevar a cabo las funciones básicas del FIDA para 2014 es de 579,5 PEJC, mientras que en 2013 fue de 577,2 PEJC, esto es, un aumento neto de 2,3 PEJC. Además, seis puestos pueden sufragarse con cargo a comisiones de gestión (cuatro en relación con el ASAP y dos en relación con otras donaciones), con lo que el número total de PEJC asciende a 585,5.

Cuadro 4
Necesidades indicativas de personal en 2012, 2013 y 2014
 (en PEJC)

<i>Departamento</i>	<i>Aprobadas para 2012</i>	<i>Aprobadas para 2013</i>	<i>Propuestas para 2014</i>	<i>Cambio total 2013 a 2014</i>	<i>Cambio (porcentaje) 2013 a 2014</i>
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	12,00	11,00	11,00	0,00	0,0 %
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	99,92	94,68	87,50	(7,18)	7,6 %
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	11,00	18,00	19,00	1,00	5,6 %
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos	13,00	25,00	27,66	2,66	10,6 %
Departamento de Administración de Programas	294,55	254,56	265,00	10,44	4,1 %
Departamento de Operaciones Financieras	46,34	63,84	59,75	(4,09)	(6,4 %)
Departamento de Servicios Institucionales	94,30	96,66	99,17	2,51	2,6 %
Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario	571,11	563,74	569,08	5,34	0,9 %
PEJC de personal financiados con cargo a otras fuentes de financiación	28,97	13,47	10,47	(3,00)	(22,3 %)
Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario y otras fuentes	600,08	577,21	579,55	2,34	0,4 %
PEJC de personal que pueden financiarse con cargo a comisiones de gestión*	–	4,00	6,00	2,00	50 %
Total de PEJC de personal del FIDA	600,08	581,21	585,55	4,34	0,7 %

* Personal con contratos de igual duración que pueden financiarse con cargo a comisiones de gestión.

37. El aumento neto de 5,3 PEJC de personal financiados con cargo al presupuesto ordinario es el resultado de las reducciones de personal previstas en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo en consonancia con el programa establecido en 2013, que se han visto compensadas por los aumentos siguientes: i) aumentos de personal derivados del plan de acción de la CLEE (por ejemplo, en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas); ii) necesidades adicionales de personal para el proyecto de sustitución del SPD; iii) la conversión de tres puestos de personal que

antes se financiaban con cargo a comisiones de gestión de fondos suplementarios, y iv) la racionalización de varios puestos de personal temporero y a corto plazo (que desempeñan funciones básicas de forma constante), mediante su conversión en puestos de plantilla.

38. Algunos de los cambios importantes en la dotación de personal de los departamentos son los siguientes:
- i) el personal del Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales se ha reducido en unos siete puestos; ese ha sido el resultado neto de la reducción del personal a corto plazo, que se ha visto compensada por la transferencia de la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo, que ha pasado del Departamento de Operaciones Financieras al Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales;
 - ii) el aumento de un PEJC en la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos se debe a la racionalización de un puesto a corto plazo;
 - iii) en el Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos se ha producido un aumento de 2,66 PEJC, debido principalmente a la racionalización de tres puestos de personal temporero y a corto plazo, aumento que se ha visto parcialmente compensado por una vacante prevista durante una parte del año;
 - iv) el personal del Departamento de Administración de Programas ha aumentado en poco más de 10 puestos, de los que seis PEJC corresponden a personal adicional relacionado con la CLEE, mientras que los otros se deben a la racionalización de personal temporero y a corto plazo;
 - v) la reducción en el Departamento de Operaciones Financieras obedece sobre todo a la transferencia de la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo al Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales, y
 - vi) los aumentos en el Departamento de Servicios Institucionales guardan relación principalmente con los puestos de TIC en apoyo del nuevo SPD.
39. En los anexos VII y VIII figura la dotación indicativa de personal financiado únicamente con cargo al presupuesto ordinario, desglosada por departamento y categoría.

Supuestos en cuanto a los costos relativos a los sueldos del personal en 2014

40. Los costos de personal relativos a la propuesta de presupuesto para 2014 se basan en los siguientes supuestos fundamentales:
- i) no habrá ningún aumento de los sueldos del personal en 2014, ni para el personal del cuadro de servicios generales ni para las categorías del personal del cuadro orgánico;
 - ii) el incremento periódico (escalón) dentro de cada categoría quedará absorbido en el presupuesto ordinario;
 - iii) en el caso de todo el personal del cuadro de servicios generales de nueva contratación, se utilizará la escala de sueldos revisada a la baja. El impacto de la nueva escala de sueldos revisada a la baja en el presupuesto irá aumentando progresivamente con los años y dependerá del número de nuevo personal contratado.
 - iv) se prevé que todo aumento adicional en la escala de sueldos propuesto por la Comisión de Administración Pública Internacional se compensará con la consiguiente disminución del componente de ajuste por lugar de destino, con lo cual no habrá ningún aumento del presupuesto de personal o la remuneración

neta. La partida presupuestaria de USD 679 000 para los sueldos del personal del cuadro orgánico en 2012 seguirá reservándose en el Centro de costos institucionales y no se utilizará sin la aprobación de la Junta Ejecutiva;

- v) se incluyó el efecto correspondiente al año completo de la finalización de la auditoría de las funciones en la que algunos puestos aumentaron de categoría durante 2013, según se informó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2012;²
- vi) en 2014 no se prevén cambios en la remuneración del personal (véase el anexo IX) y, por consiguiente, en 2014 se han mantenido los mismos costos estándar de personal que se utilizaron en 2013, y
- vii) en los casos en que se regularizó al personal temporero o a corto plazo que desempeñaba funciones básicas de forma constante, del presupuesto no relacionado con el personal se dedujo el costo del sueldo de ese personal. El impacto neto en el presupuesto es la diferencia entre el costo unitario de un miembro del personal con nombramiento de plazo fijo y el de un miembro del personal temporero o a corto plazo.

D. Factores de costo en 2014

41. Al preparar la propuesta de presupuesto para 2014, la dirección tuvo que tomar decisiones difíciles para acomodar los factores de los costos relacionados con la CLEE, resolver las cuestiones presupuestarias estructurales e incorporar los aumentos normales de los costos relacionados con los precios a fin de limitar el incremento general del presupuesto. En la propuesta definitiva de presupuesto, los aumentos relacionados tanto con los sueldos como con la inflación se han absorbido y los gastos recurrentes adicionales se han limitado principalmente a la puesta en práctica del plan de acción de la CLEE y el nuevo SPD. A continuación se detallan los principales factores de costo que han determinado la asignación de recursos.

Factores de costo derivados de la CLEE

42. Tal como se convino durante las deliberaciones celebradas por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, la aplicación de las recomendaciones de la CLEE no dejará de tener repercusiones financieras. Habrá gastos de capital relacionados con las TIC y costos extraordinarios de ajuste, que a la larga darán lugar a una mejora de la eficiencia y la eficacia, y un aumento de los costos recurrentes. Como consecuencia de lo anterior, si bien está previsto que, a medio plazo, se observen mejoras en los resultados o el impacto y un aumento de la eficiencia, a corto plazo se registrarán importantes necesidades presupuestarias en 2014 y 2015. Cabe señalar que las inversiones en gastos de capital y costos extraordinarios de ajuste, así como los distintos costos recurrentes relacionados con la aplicación del plan de acción de la CLEE, están directamente relacionados con una mayor presencia en los países, la mejora de la calidad de la cartera, una mejor prestación de servicios sobre el terreno y un aumento general de la eficacia de las actividades del FIDA y, por lo tanto, puede que no se traduzca en un incremento de la eficiencia. Por supuesto, el efecto de que los resultados y el impacto mejoren a medio plazo será un aumento de la eficiencia del FIDA a nivel de los resultados y el impacto (es decir, los costos en relación con el impacto en la pobreza).
43. Desde la presentación de la descripción preliminar, la dirección ha examinado cuidadosamente los costos relacionados con el plan de acción de la CLEE. Como resultado de ello, los costos recurrentes, extraordinarios y los gastos de capital relacionados con la CLEE se han revisado a la baja con respecto a las estimaciones iniciales que aparecieron en aquel documento. Basándose en las observaciones recibidas de la Junta Ejecutiva, la dirección ha decidido separar los costos relacionados con el nuevo SPD del costo de la aplicación del plan de acción de la CLEE. Las estimaciones más recientes de la dirección muestran lo siguiente: i) unos

² Véase el documento EB 2012/107/R.41, Actualización sobre la aplicación del cambio y la reforma.

gastos de capital relacionados con las TIC de USD 3,09 millones para el desarrollo y la automatización de los distintos sistemas (frente a los USD 3,6 millones indicados en la descripción preliminar), incluida una partida habitual para los costos de gestión de los proyectos; ii) unos costos extraordinarios de ajuste de USD 2,1 millones (frente a los USD 3 millones indicados en la descripción preliminar), y iii) un aumento de los costos recurrentes en 2014 de USD 2 millones (frente a los USD 2,25 millones de la descripción preliminar).

44. De los USD 2,1 millones en concepto de costos extraordinarios de ajuste, USD 1,5 millones guardan relación con la creación, el fortalecimiento y la administración descentralizada de las oficinas del FIDA en los países. El saldo corresponde a un gasto extraordinario en concepto de consultoría para ayudar a la dirección a elaborar y poner en práctica medidas relacionadas con la mejora de los procesos, la elaboración de un conjunto de productos adecuados y la gestión de los conocimientos.
45. De los USD 2 millones en concepto de gastos recurrentes, USD 1 millón corresponde a los costos de personal adicionales netos para aumentar los conocimientos técnicos internos, y el resto guarda relación principalmente con el mantenimiento, la expedición de licencias y los costos de TI, y con los costos de capacitación adicional en aspectos operacionales.
46. En el anexo I se facilita un desglose detallado de las tres categorías de costos, y se ponen de relieve solo las recomendaciones de la CLEE cuya aplicación comporta costos de capital, extraordinarios y/o recurrentes. Hay varios proyectos de bienes de capital cuya ejecución podría prolongarse hasta 2015, de modo que ese año habrá costos recurrentes (sobre todo en concepto de amortización) por lo que respecta a esos proyectos. En el anexo también figura una cantidad indicativa de los costos recurrentes de 2015. Con todo, estos costos no inciden en la presente propuesta de presupuesto.

Costos asociados con el nuevo sistema de préstamos y donaciones

47. Sobre la base de la orientación proporcionada por la Junta Ejecutiva, se está sustituyendo el actual SPD. Se prevé que la primera fase del nuevo SPD entre en funcionamiento a finales de 2013. Este sistema acarreará unos costos considerables de funcionamiento, mantenimiento y amortización.
48. En comparación con la estimación inicial de USD 3 millones presentada en la descripción preliminar junto con los costos de la CLEE, se propone una estimación revisada de los costos recurrentes del nuevo SPD por valor de USD 2,28 millones. De esta cantidad, USD 750 000 corresponden a la amortización (frente a la estimación anterior de USD 1,4 millones que se basaba en un plan de amortización más corto), USD 560 000 son costos de personal y USD 970 000 corresponden a los costos recurrentes por la expedición de licencias y el mantenimiento.
49. Se prevé que en 2015 se registrará un nuevo incremento por valor de USD 1 millón correspondiente a la amortización al implantar el proyecto de sustitución del SPD en los países prestatarios. Se prevé que se incurrirá en otros costos relacionados con el mantenimiento y la expedición de licencias en la segunda fase, pero actualmente no se conoce el importe exacto.

Otros factores de costo

50. En el ámbito de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se evaluaron detenidamente las necesidades totales de recursos humanos del FIDA, y se hizo una distinción más clara entre lo que se consideraba la plantilla básica de personal encargado de funciones que claramente se necesitan con continuidad y las necesidades de recursos de personal a corto plazo y en régimen de consultoría. Este enfoque también estaba en consonancia con el proceso de regularización del personal financiado con cargo a fondos suplementarios que realizaba funciones básicas, que se había puesto en marcha en 2012 (véase el párrafo 51). Esta

racionalización tendrá repercusiones financieras debido a las diferencias en los costos unitarios entre el personal contratado a plazo fijo y a corto plazo o los consultores. Se prevé que el costo total de esta racionalización en 2014 ascienda a USD 300 000, aproximadamente.

51. En 2014, la dirección seguirá racionalizando de forma transparente el costo de los restantes miembros del personal que realizan funciones básicas y que siguen estando financiados con cargo a fuentes extraordinarias. Se prevé que el costo total de esta racionalización en 2014 sea de unos USD 170 000. Esta cantidad no incluye la regularización de los dos puestos de personal financiados con fondos suplementarios como parte del presupuesto ordinario.
52. Con la adopción de los nuevos sistemas, aparte del SPD, se ha registrado, y seguirá registrándose, un importante aumento de la labor de apoyo y mantenimiento de las TIC conexas, costos por la expedición de licencias y amortización de los proyectos financiados con cargo a los gastos de capital. Estos costos se han incluido como parte de la propuesta de presupuesto ordinario correspondiente a 2014, que es una continuación de una iniciativa según la cual todos los costos recurrentes de TIC se incorporarán al presupuesto ordinario. Tras absorber una gran parte de los costos adicionales de amortización y mantenimiento de proyectos que anteriormente se financiaban con cargo a los gastos de capital, además de la integración de todos los costos de alojamiento del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas, el costo neto del aumento general se calcula en unos USD 400 000. Este cálculo excluye los costos recurrentes adicionales de las TIC derivados de la aplicación del plan de acción de la CLEE

Factores de costo relacionados con los precios y supuestos de tipo de cambio

53. El presupuesto para 2014 incluye los aumentos de precios siguientes: i) un aumento general de los precios del 2,1 % para tener en cuenta la inflación en los costos no relacionados con el personal, que ha sido absorbido en la propuesta de presupuesto para 2014, y ii) el costo de aplicación de un nuevo marco de recompensa y reconocimiento, conforme a la solicitud de la Junta Ejecutiva, según el cual se concederán complementos salariales no pensionables a un número limitado de miembros del personal cuyo desempeño haya sido destacado, estimado en USD 330 000.
54. El tipo de cambio utilizado en la preparación del presupuesto de 2014 se ha mantenido al mismo nivel que en 2013 (EUR 0,722 = USD 1).

E. Propuesta de presupuesto ordinario para 2014 en cifras netas

55. Teniendo en cuenta las observaciones recibidas de la Junta Ejecutiva sobre la descripción preliminar general, se han matizado y ajustado a la baja las estimaciones actuales en la propuesta de presupuesto para 2014. Se propone un presupuesto ordinario para 2014 en cifras netas de USD 149,64 millones, lo que representa un aumento nominal de USD 5,5 millones, o el 3,8 %, con respecto a 2013.
56. El incremento de USD 5,5 millones incluye un aumento de USD 2 millones en relación con los costos recurrentes derivados de la CLEE en 2014 (1,4 %); un aumento de USD 2,28 millones para los costos recurrentes asociados con la sustitución del SPD vigente (1,6 %), y un monto estimado de USD 1,22 millones para sufragar otros aumentos de costos (0,8 %).

Presupuesto para 2014 desglosado por departamento

57. En el cuadro 5 se expone la propuesta de presupuesto por departamento para el año en curso.

Cuadro 5

Presupuesto ordinario para 2013 y 2014, por departamentos
(en millones de USD)

<i>Departamento</i>	<i>Aprobado en 2013</i>	<i>Propuesto para 2014</i>	<i>Cambio total</i>	<i>Cambio (porcentaje)</i>
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	2,74	2,77	0,03	1,1 %
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	17,47	18,18	0,71	4,1 %
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	4,08	4,14	0,06	1,5 %
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos	6,32	6,60	0,28	4,4 %
Departamento de Administración de Programas	72,57	73,57	1,00	1,4 %
Departamento de Operaciones Financieras	10,67	10,18	(0,49)	(4,6 %)
Departamento de Servicios Institucionales	25,03	28,34	3,31	13,2 %
Centro de costos institucionales (porción distribuida entre los diferentes grupos)*	2,30	2,38	0,08	3,5 %
Centro de costos institucionales (porción no distribuida entre los diferentes grupos)				
- Monto retenido de 2012 correspondiente al aumento salarial del personal del cuadro orgánico	0,68	0,68	0	0 %
- Otros costos institucionales	2,28	2,80	0,52	22,8 %
Total	144,14	149,64	5,50	3,8 %

* El aumento salarial relacionado con la auditoría de las funciones y los costos de contratación o nombramiento incluidos en el Centro de costos institucionales en 2014 se han distribuido debidamente entre los grupos.

58. A continuación se explica la razón de los cambios en las asignaciones por departamento correspondientes a 2014 en comparación con las de 2013:
- Oficina del Presidente y del Vicepresidente.** El incremento mínimo registrado en el presupuesto de la oficina se debe a los gastos de viaje y a los costos no relacionados con el personal, que obedecen al hecho de que en 2014 la oficina tendrá una dotación completa de personal directivo superior.
 - Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales.** El aumento en el presupuesto de este grupo se debe principalmente a la transferencia de la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo y a los recursos adicionales proporcionados a la Oficina de Ética y la Oficina de Auditoría y Supervisión, compensado en parte por los ahorros identificados en la Oficina del Secretario y las reducciones en la División de Comunicaciones.
 - Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos.** El ligero aumento en el presupuesto de la oficina guarda relación con el costo adicional de la regularización de un puesto de personal temporero.
 - Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos.** El aumento en el presupuesto del departamento se debe a los costos adicionales de regularizar puestos temporales y una asignación de los costos recurrentes relacionados con la CLEE.
 - Departamento de Administración de Programas.** El incremento en el presupuesto del departamento se debe a los nuevos puestos creados en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas en el marco del plan de acción

de la CLEE, así como a la regularización de varios puestos de personal temporero, en parte compensado por la reducción de los costos de consultoría y viajes.

- g) **Departamento de Operaciones Financieras.** La disminución en el presupuesto del departamento se debe principalmente a la transferencia de la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo al Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales y a la eliminación de un puesto en la oficina central. Esto se compensa en parte por: un aumento en la División de Servicios Financieros y del Contralor por un nuevo puesto de personal destinado a la prestación de apoyo al SPD; el aumento de los costos de viaje relacionados con los proyectos; el incremento de los costos netos de la regularización de puestos de personal temporero, y la reclasificación a categoría superior de los puestos en la División de Servicios de Tesorería.
- h) **Departamento de Servicios Institucionales.** El aumento sustancial del presupuesto del departamento se debe a los costos recurrentes del nuevo SPD, los costos recurrentes relacionados con la CLEE, costos adicionales de TI derivados del incremento de los costos de mantenimiento y expedición de licencias que se han absorbido en el presupuesto ordinario, la absorción de los costos de TI que antes se financiaban con cargo a fuentes extraordinarias, y un aumento de los costos de los servicios públicos, que son mucho más cuantiosos que el supuesto de inflación del 2,1 %.
- i) **Centro de costos institucionales.** Los costos por este concepto se reparten entre aquellos que se distribuyen entre todos los grupos (es decir, los costos de contratación o nombramiento, la amortización del SPD y los costos en concepto de reconocimiento y recompensa) y los que se gestionan de manera centralizada (es decir, costos de amortización, costos de seguro médico después de la separación del servicio y honorarios de auditoría externa). No hay ningún cambio significativo en los costos institucionales distribuidos entre los diferentes grupos puesto que los nuevos costos de amortización del SPD se ven compensados por la reducción en la partida destinada a las reclasificaciones derivadas de la auditoría de las funciones. El aumento de los costos institucionales gestionados de manera centralizada se refiere principalmente a los mayores costos de amortización relacionados con la TI.

Presupuesto para 2014 desglosado por grupos

59. En el cuadro 6 figura una comparación entre el presupuesto aprobado para 2013 y el presupuesto propuesto para 2014 por grupo. En el anexo V figura una matriz que muestra la distribución de los gastos de los departamentos desglosados por grupo.

Cuadro 6

Análisis de la proporción porcentual del presupuesto ordinario para 2013 y 2014, por grupo de resultados
(en millones de USD)

<i>Grupo de resultados</i>	<i>Aprobado para 2013</i>	<i>Propuesto para 2014</i>	<i>2013 %</i>	<i>2014 %</i>
1 Elaboración y ejecución de los programas en los países	85,10	87,73	59,0 %	58,7 %
2 Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	12,56	12,24	8,7 %	8,2 %
3 Gestión, reforma y administración institucionales	34,90	37,47	24,2 %	25,0 %
4 Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	8,62	8,72	6,0 %	5,8 %
Centro de costos institucionales (porción no distribuida entre los diferentes grupos)	2,96	3,48	2,1 %	2,3 %
Total	144,14	149,64	100 %	100 %

*Como se muestra en el cuadro 1 del resumen, con los recursos adicionales asignados con cargo al ASAP y los fondos suplementarios, la parte proporcional del grupo 1 aumentará hasta el 60,1 %.

60. Al preparar la distribución de los costos por grupo, la dirección adoptó básicamente la misma metodología que en años anteriores, con la excepción de que los costos recurrentes del proyecto de sustitución del SPD, que beneficia sobre todo a la esfera operacional, se han asignado al grupo 1, junto con el costo adicional de la CLEE, que puede atribuirse directamente al Departamento de Administración de Programas. Al haber incorporado por completo el importante aumento de los costos de TI en el grupo 3 y no haberlo distribuido entre todos los grupos, como se sugirió inicialmente, se prevé que la parte proporcional correspondiente al grupo 1 sea relativamente inferior que la que se propuso en la descripción preliminar. Del mismo modo, se prevé que al grupo 3 corresponda una mayor parte proporcional del presupuesto ordinario total en 2014 en comparación con 2013.
61. En el marco del plan de acción de la CLEE, la dirección tendrá que procurar aumentar la eficiencia en toda la organización. Algunas de estas mejoras solo pueden obtenerse después de mejorar los procesos y realizar cambios. La mayoría de los costos que no pertenecen al grupo 1 tienden a ser fijos a corto plazo y solo permiten conseguir mejoras de eficiencia limitadas. Se puede mejorar la eficiencia de manera considerable mediante la selectividad operativa o cuando los costos son variables y dependen del programa de préstamos y donaciones. Sin embargo, si se adoptara la selectividad operativa, la parte proporcional correspondiente al Departamento de Administración de Programas se reduciría considerablemente, con una consiguiente reducción del grupo 1, lo que podría hacer necesario revisar todo el concepto de los grupos.
62. A continuación se explican las razones específicas de los cambios en la asignación por grupos en 2014 en comparación con 2013:
- a) **Grupo 1.** La propuesta de presupuesto muestra una pequeña reducción en la parte proporcional de los recursos totales del grupo 1, que pasan del 59 % en 2013 al 58,7 % en 2014. Este dato también es ligeramente inferior al 59,4 % estimado en la descripción preliminar. La reducción en la parte proporcional se debe a que los aumentos han sido mayores de lo previsto en el grupo 3 por las razones que se indican a continuación. Sin embargo, a pesar de que la parte proporcional del grupo 1 ha disminuido, los gastos absolutos en dicho grupo han aumentado de USD 85,10 millones a USD 87,73 millones.
 - b) **Grupo 2.** La parte proporcional correspondiente al grupo 2 es del 8,2 %, en comparación con el 8,7 % en 2013 y el 8,7 % previsto en la descripción preliminar. Este porcentaje menor se debe a una reducción de las asignaciones del grupo 2 de la Oficina del Presidente y del Vicepresidente, el Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales, el Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos y el Departamento de Administración de Programas, en parte compensada por un aumento de la asignación de la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos.
 - c) **Grupo 3.** La propuesta de presupuesto muestra un incremento en la parte proporcional de los recursos totales del grupo 3, que pasan del 24,2 % en 2013 al 25,0 % en 2014. Este dato también es ligeramente superior a la previsión del 24,5 % indicada en la descripción preliminar. El aumento en el grupo 3 se debe principalmente al incremento de los costos relacionados con la CLEE y otros costos de TI.
 - d) **Grupo 4.** La disminución en el grupo 4 se debe principalmente a los ahorros determinados en la Oficina del Secretario y la Oficina del Presidente y del Vicepresidente, así como a la reclasificación de los costos de la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos al grupo 2.

63. Aunque la parte proporcional tanto del grupo 1 como del Departamento de Administración de Programas se reducirá en 2014 por las razones expuestas anteriormente, cabe señalar que, como se muestra en el cuadro 1, la parte proporcional total del presupuesto correspondiente al grupo 1 en cifras brutas (que incluye el aumento de los recursos presupuestarios relacionados con el trabajo adicional derivado de los fondos suplementarios y las actividades del ASAP) aumenta hasta alcanzar el 60,1 %.

Propuesta de presupuesto para 2014 desglosada por categorías generales de costos

64. En el cuadro 7 se muestra el desglose de la propuesta de presupuesto del año en curso por categorías principales de costos. En el anexo VI se ofrece un análisis de la propuesta presupuestaria para 2014 desglosada por categorías de costos detalladas y por departamentos.

Cuadro 7

Análisis de los presupuestos para 2013 y 2014, por categorías generales de costos
(en millones de USD)

<i>Categoría de costos</i>	<i>Aprobados en 2013</i>	<i>Propuestos para 2014</i>	<i>Cambio total</i>	<i>Cambio (porcentaje)</i>
Personal	91,41	93,20	1,79	2,0 %
Consultores	21,54	22,43	0,89	4,1 %
Viajes oficiales	10,36	9,23	(1,13)	(10,9 %)
Total de los costos de TIC no relacionados con el personal	4,00	5,54	1,54	38,5 %
Otros costos	16,83	19,24	2,41	14,3 %
Total	144,14	149,64	5,50	3,8 %

65. El incremento de los costos de personal en 2014 con respecto a 2013 son el resultado del aumento de personal resultante del plan de acción de la CLEE, el nuevo SPD, y el costo de la regularización de los puestos de personal, que queda compensado por la disminución de personal como resultado de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo en 2014.
66. El aumento de los costos de consultoría se debe en parte a los costos de TI relacionados con la CLEE, la clasificación apropiada de la fuerza de trabajo no básica e intermitente, y la reclasificación entre los presupuestos de viaje y consultoría en algunas divisiones del Departamento de Administración de Programas con miras a indicar mejor la utilización efectiva de los gastos. Estos aumentos se han visto compensados por el impacto de la regularización del personal temporero y a corto plazo, y por los ahorros derivados de una mejor gestión de los costos de consultoría.
67. La disminución de los costos de viaje se debe principalmente a la reclasificación de estos costos en algunas divisiones del Departamento de Administración de Programas, como se señaló anteriormente, en parte compensados por los nuevos costos de viaje relacionados con la prestación de apoyo a las oficinas del FIDA en los países.
68. El aumento significativo de los costos de TIC no relacionados con el personal es el resultado de los costos adicionales relacionados con el plan de acción de la CLEE y el nuevo SPD, así como del impacto de la racionalización de todos los costos de TI en el presupuesto ordinario.

69. El aumento sustancial de los otros costos se debe principalmente a los costos de amortización derivados del nuevo SPD, así como a los aumentos en los costos de amortización debidos a los gastos de capital anteriores, los costos adicionales de capacitación relacionados con la CLEE, la reclasificación de los honorarios de auditoría que pasan de los costos de consultoría a otros costos, y los costos de otros programas institucionales prioritarios.

F. Propuesta de presupuesto para 2014 en cifras brutas

70. El FIDA ejecuta y administra para terceras partes una serie de operaciones que son externas pero complementarias respecto de su programa de préstamos y donaciones. Estas operaciones se financian con cargo a fondos complementarios y suplementarios. La participación en esas actividades en régimen de asociación comporta costos adicionales para el FIDA relacionados con el diseño, la ejecución, la supervisión y la administración. De conformidad con los acuerdos relativos a esos fondos complementarios o suplementarios, estos costos suelen financiarse con cargo a los ingresos en concepto de comisiones de administración.
71. El presupuesto en cifras brutas que se propone para 2014 asciende a USD 155 millones e incluye USD 5,36 millones en concepto de costos para respaldar la labor relacionada con los fondos complementarios y suplementarios. En el cuadro 8 se presenta un resumen del presupuesto ordinario en cifras brutas y netas.

Cuadro 8

Presupuesto administrativo para 2014 en cifras brutas y netas

(en millones de USD)

<i>Categoría de costos</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Presupuesto en cifras brutas	149,43	155,0
Costos en apoyo de la labor realizada con fondos suplementarios	(5,29)	(5,36)
Presupuesto en cifras netas	144,14	149,64

Índice de eficiencia

72. Hasta el final de la Octava Reposición, el índice de eficiencia del FIDA se calculaba dividiendo los gastos administrativos efectivos por el programa de préstamos y donaciones anual (sin incluir los otros fondos administrados por el FIDA). El índice de eficiencia correspondiente es del 14,1 %, según el presupuesto ordinario propuesto y el programa de préstamos y donaciones planificado para 2014. Esta forma con la que se solía medir la eficiencia se está documentando en el período de la FIDA9 solo con fines de presentación de información. Las mediciones de la eficiencia se han sustituido por otras nuevas sobre las que se ha llegado a un acuerdo, y que se especifican más adelante. Como consecuencia, el índice correspondiente ya no es el que se muestra en el cuadro 9 más abajo.
73. En la FIDA9 se introdujo un nuevo índice de la eficiencia administrativa, que se calculaba dividiendo los gastos administrativos efectivos (incluidos los gastos financiados con las comisiones de administración) por el programa anual de préstamos y donaciones financiado por el FIDA, más el valor de los programas y proyectos administrados por el FIDA, pero financiados por otros organismos. El índice de eficiencia para 2014 es del 12,1 %, según el presupuesto ordinario propuesto, incluidas unas comisiones de administración calculadas en USD 155 millones y un programa de préstamos y donaciones aumentado de USD 1 285 millones. En el cuadro 9, este índice se define como índice de eficiencia 1.

74. Como se ha explicado anteriormente, el FIDA prevé que el déficit del programa de trabajo de 2013, con respecto a la proyección original, se compense a lo largo del período de la FIDA9 y que el componente relativo al programa de préstamos y donaciones del programa total alcance el nivel de USD 3 000 millones previsto. Este índice de eficiencia menor previsto para 2013 se puede considerar como algo temporal y provisional atribuible al hecho de que el programa de préstamos y donaciones es inferior. Sin embargo, como se indica en el cuadro 9, el índice de eficiencia promedio correspondiente al trienio de la FIDA9 es del 12,8 %, lo cual coincide en líneas generales con el objetivo fijado de 12,5 %.
75. El índice de eficiencia 1, que se ha definido anteriormente, no refleja la magnitud ni el impacto de la cofinanciación en el programa de trabajo total. A partir de 2014, se introducirá un segundo índice de eficiencia, que se define como los gastos administrativos efectivos (incluidos los gastos financiados con las comisiones de administración) dividido por el programa de trabajo (es decir, el programa de préstamos y donaciones más la cofinanciación), a fin de dejar constancia plenamente del alcance de los resultados que el FIDA consigue con el presupuesto propuesto. El índice de eficiencia 2 produce un resultado del 5,9 % durante el período de la FIDA9.

Cuadro 9
Índice de eficiencia
(en millones de USD)

	<i>Efectivo en 2010</i>	<i>Efectivo en 2011</i>	<i>Efectivo en 2012</i>	<i>Previsto en 2013</i>	<i>Presupuestado para 2014</i>	<i>Presupuestado para 2015</i>	<i>Período de la FIDA9</i>
Programa de préstamos y donaciones	828	997	1 042	891	1 060	1 049	3 000
Otros fondos administrados por el FIDA	166	261	188	122	225	225	572
Programa de préstamos y donaciones (incluidos otros fondos)	994	1 258	1 230	1 013	1 285	1 274	3 572
Cofinanciación ^a	1 445	985	871	1 304	1 471	1 453	4 228
Total del programa de trabajo	2 439	2 243	2 101	2 317	2 756	2 727	7 800
Presupuesto ordinario	116,5	135,1	138,3	141,0	149,6	151,5	442,0
Costos en apoyo de las actividades realizadas con fondos suplementarios	5,2	3,5	1,6	5,3	5,4	5,5	16,2
Costos totales	121,7	138,6	139,9	146,3	155,0	157,0	458,3
Índice de eficiencia 1: respecto del programa de préstamos y donaciones, incluidos otros fondos administrados por el FIDA ^b	12,2 %	11,0 %	11,4 %	14,4 %	12,1 %	12,3 %	12,8 %
Índice de eficiencia 2: respecto del programa de trabajo	5,0 %	6,2 %	6,7 %	6,3 %	5,6 %	5,8 %	5,9 %

^a Las cifras que aparecen como cofinanciación junto con otros fondos administrados por el FIDA reflejan el índice de eficiencia del 1,6 previsto para el programa de préstamos y donaciones durante 2013-2015.

^b Medición de la eficiencia acordada como parte de la FIDA9.

G. Presupuesto de gastos de capital y costos extraordinarios en 2014

76. **Gastos de capital solicitados para 2014.** El presupuesto de gastos de capital propuesto para 2014 asciende a USD 5,4 millones, de los cuales USD 2,3 millones corresponden a las necesidades normales de gastos de capital relacionadas con las TIC, que incluyen la sustitución y actualización prevista del equipo informático, y USD 3,1 millones en caso de que se materialicen las inversiones en TI relacionadas específicamente con el plan de acción de la CLEE (cuadro 10).

Cuadro 10

Gastos de capital solicitados para 2014

(en miles de USD)

	<i>Propuesto para 2014</i>
Iniciativas de TIC	
Reforma de los recursos humanos	400
Eficiencia institucional	787
Gestión de los conocimientos	613
Infraestructura de TI	497
Subtotal	2 297
Proyectos de TI relacionados con la CLEE	3 091
Total	5 388

77. El componente de la eficiencia institucional de las iniciativas de TIC que se muestra más arriba se centra principalmente en la eficiencia administrativa, mientras que los proyectos de TI relacionados con la CLEE abordan principalmente la eficiencia operativa. Los gastos en TIC relacionadas con la gestión de los conocimientos (USD 613 000) se han determinado por separado.

Iniciativas aprobadas (2008-2013)

78. La cantidad acumulativa de gastos de capital aprobada para el período comprendido entre 2008 y 2013 asciende a unos USD 32 millones, de los que USD 15,76 millones guardan relación con el proyecto de sustitución del SPD. Excluida esta cantidad, los gastos de capital ordinarios anuales se sitúan entre USD 3 millones y USD 5 millones, y representan principalmente costos de TI. En el anexo X figura un cuadro en el que se resumen los gastos de capital aprobados hasta la fecha.

Costos extraordinarios de ajuste para 2014

79. Además, se han solicitado USD 2,1 millones en concepto de costos extraordinarios de ajuste para sufragar principalmente los costos de infraestructura y establecimiento de las oficinas del FIDA en los países, así como los costos relacionados con la racionalización de los procesos en todo el FIDA a fin de mejorar la eficiencia institucional. Estos costos no recurrentes mejorarán aún más la presencia en los países y promoverán una ejecución de los programas más eficiente. El desglose detallado figura en el anexo I.

Segunda parte - Programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014, basado en los resultados, y plan indicativo para 2015-2016

I. Introducción

80. Este documento consta del programa de trabajo y presupuesto para 2014 así como de un plan indicativo para 2015-2016. En consonancia con la Política de evaluación del FIDA, los presupuestos administrativos de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y del FIDA se elaboran de forma independiente uno del otro.³ Como viene siendo habitual, la propuesta de programa de trabajo de evaluación independiente se ha elaborado basándose en las consultas celebradas con la dirección del FIDA y en las orientaciones brindadas por la Junta Ejecutiva y los Comités de Evaluación y Auditoría. La IOE también se reunió con los Presidentes de ambos comités para comprender más a fondo sus respectivas prioridades y expectativas. Por último, antes de dar por terminado el documento preliminar, se volvió a solicitar la orientación del Comité de Evaluación en una consulta de carácter oficioso celebrada con sus miembros.
81. Por primera vez en más de 10 años, la IOE ha decidido modificar la forma de presentación y la estructura del documento que contiene su programa de trabajo y presupuesto, con el fin de garantizar, entre otras cosas, una mayor coherencia con el documento del presupuesto administrativo del FIDA. Este documento, en el que se expone el programa de trabajo y presupuesto utilizando "como punto de partida una evaluación crítica de las necesidades, en lugar de basarse simplemente en el presupuesto actual"⁴, tiene también por objeto establecer una mejor conexión entre el programa de trabajo y las partidas de gastos, y desglosar en mayor detalle los costos consignados en el presupuesto, en particular los no relacionados con el personal, con inclusión de los costos de consultoría. Además, se brinda información detallada sobre los gastos efectivos del año anterior, así como sobre la utilización del presupuesto de 2013 en la fecha en que se elaboró el documento.
82. La descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2014, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2015-2016 se examinaron en el 77º período de sesiones del Comité de Evaluación, celebrado en junio de 2013, y en la reunión del Comité de Auditoría y el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre de 2013. Tras la celebración de nuevas deliberaciones con el Comité de Evaluación en su 79º período de sesiones celebrado a principios de octubre de 2013, el programa de trabajo y presupuesto para 2014, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2015-2016 de la IOE serán examinados por el Comité de Auditoría en noviembre de 2013 y por la Junta Ejecutiva en su 110º período de sesiones de diciembre de 2013, junto con el presupuesto administrativo del FIDA para 2014. Por último, el presupuesto se presentará al Consejo de Gobernadores de 2014 para su aprobación.

II. Principales enseñanzas extraídas de la ejecución del programa de trabajo de 2013

83. Antes de elaborar este documento, la IOE efectuó una serie de evaluaciones internas de la ejecución de su programa de trabajo y presupuesto para 2013. Durante ese proceso vieron la luz algunas enseñanzas importantes, que se han tenido en cuenta en la preparación de la propuesta de programa de trabajo y presupuesto para 2014 y el plan indicativo para 2015-2016, a saber:

³ Véase la Política de evaluación del FIDA, página 10: "Los niveles del componente relativo a la IOE y el resto del presupuesto administrativo del FIDA se determinarán de manera independiente entre sí".

⁴ Véanse las actas provisionales del 107º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, párrafo 29.

- la importancia de proseguir y potenciar la labor de intercambio de conocimientos, difusión y comunicación con la dirección del FIDA, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, los países asociados y otras partes interesadas, para reforzar aún más el aprendizaje derivado de la evaluación y el circuito de retroinformación destinada a mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA;
- la importancia de seguir perfeccionando el Manual de evaluación: metodología y procedimientos, para armonizarlo con las buenas prácticas internacionales y reflejar en él la evolución de las prioridades del Fondo;
- la necesidad de una función de evaluación independiente para lograr, entre otras cosas, un conocimiento cada vez más profundo de las operaciones en curso, haciendo hincapié en determinar su pertinencia y la medida en que las enseñanzas anteriores se han incorporado suficientemente en las nuevas políticas, estrategias y operaciones, y
- la importancia de garantizar un seguimiento presupuestario riguroso y permanente, para sacar el máximo partido del presupuesto disponible de acuerdo con las prioridades establecidas y las actividades previstas, y para reasignar adecuadamente los recursos a las esferas que requieran un volumen mayor de financiación o a actividades adicionales.

III. Perspectiva actual

A. Aspectos destacados de 2013

84. La IOE atraviesa una fase de transición desde la marcha de su último director, a finales de octubre de 2012. Además de velar por una ejecución eficaz y eficiente de su programa de trabajo para 2013, en este período de transición la IOE ha puesto en marcha un proceso de cambio y reforma internos. Algunas de las medidas clave adoptadas para garantizar evaluaciones de elevada calidad y un ambiente de trabajo propicio son las siguientes:
- Asignar y distribuir antes al personal de la IOE las tareas relacionadas con el programa de trabajo anual de 2013 en materia de evaluación, con el fin de poder realizar una mejor planificación prospectiva de las distintas actividades.
 - Hacer más hincapié en potenciar la comunicación y la transparencia dentro de la IOE, simplificando la estructura organizativa interna, con lo que también se acelerará y facilitará la toma de decisiones para lograr una mayor eficiencia. Desplegar más esfuerzos para hallar nuevas posibilidades de mejorar la eficiencia y realizar economías. Por ejemplo, durante la revisión del Manual de evaluación, la IOE examinará, analizará y racionalizará sus procedimientos de evaluación.
 - Articular más claramente la división del trabajo entre la IOE y la Oficina del Secretario, para promover una ejecución puntual y sin contratiempos de las actividades relacionadas con la labor del Comité de Evaluación.
 - Tratar de aumentar la diversidad y el equilibrio de género de la plantilla y los consultores, y mejorar el equilibrio entre vida laboral y privada.
85. Para final de año, la IOE espera haber ejecutado todas las actividades previstas en el programa de trabajo de 2013, además de una serie de actividades adicionales. Estas son algunas realizaciones importantes a fecha de hoy:
- La conclusión de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA, que es la primera en su género realizada en una organización multilateral o bilateral de desarrollo.
 - El diseño y la realización de la primera evaluación del impacto de la IOE en Sri Lanka (Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca).

- La preparación del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2013 está en curso, y este año la IOE, junto con la dirección del FIDA, está redoblando los esfuerzos para armonizar la cohorte de proyectos que se incluirá en el ARRI y en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), a fin de ofrecer una visión de conjunto más clara de los resultados de las operaciones del Fondo.
 - La publicación de la primera Declaración conjunta del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCI AI), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el FIDA y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) para reforzar la colaboración en materia de evaluación.
 - La intensificación de las gestiones para promover, junto con la dirección, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva del FIDA, las organizaciones multilaterales y bilaterales y los asociados en el plano nacional, el aprendizaje y el diálogo sobre las enseñanzas y las buenas prácticas en materia de evaluación. A este respecto, por ejemplo, en septiembre de 2013 la IOE acogió en el FIDA una reunión general anual extraordinaria del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) para analizar su estrategia y prioridades a medio plazo.
 - La preparación y publicación de un folleto conmemorativo del décimo aniversario de la función de evaluación independiente en el FIDA, que se presentó en el período de sesiones de abril de 2013 de la Junta Ejecutiva.
86. Los avances en la ejecución de las actividades de evaluación programadas para 2013 se resumen en el cuadro 1 y se exponen más detalladamente en el cuadro 2 del anexo II del presente documento. La lista de las actividades adicionales realizadas o previstas puede consultarse en el cuadro 3 del anexo II.

B. Utilización del presupuesto de la IOE en 2012 y 2013

87. En el siguiente cuadro figura información sobre la utilización del presupuesto de la IOE en 2012 y 2013.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto de la IOE en 2012 y utilización prevista en 2013

	<i>Presupuesto aprobado para 2012</i>	<i>Utilización del presupuesto de 2012 (USD)</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2013</i>	<i>Fondos comprometidos a finales de septiembre de 2013 (USD)*</i>	<i>Utilización prevista a finales de 2013</i>
Labor de evaluación					
Viajes del personal	350 000	323 817	330 000	359 391	380 000
Honorarios de los consultores	1 431 000	1 469 467	1 525 362	1 576 864	1 590 000
Viajes y dietas de los consultores	350 000	354 760	352 007	398 463	405 000
Actividades de aprendizaje en los países relacionadas con las EPP	25 000	24 670	30 000	36 257	45 000
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros costos	133 474	92 669	109 342	138 869	160 000
Costos no relacionados con el personal	2 289 474	2 265 383	2 346 711	2 509 844	2 580 000
Costos de personal	3 734 530	3 575 753	3 667 268	3 197 821	3 243 821
Total	6 024 004	5 841 136	6 013 979	5 707 665	5 823 821
% de utilización		96,96 %			96,8 %

* Datos basados en todos los costos de personal comprometidos hasta final de año.

Nota. EPP = evaluación del programa en el país

88. La utilización efectiva del presupuesto de la IOE aprobado para 2012 ascendió a USD 5,84 millones, es decir, el 96,96 %. En 2013, respecto de un presupuesto aprobado de USD 6,01 millones, la utilización (esto es, los fondos comprometidos) a finales de septiembre ascendía a USD 5,71 millones. En esta cuantía se incluye la totalidad de los fondos comprometidos a principios de año en concepto de costos de personal para todo 2013, lo que se ajusta a la práctica habitual en el FIDA. La elevada tasa de utilización a día de hoy del monto destinado a los viajes en 2013 es el resultado del ciclo normal de actividad, dado que un gran número de evaluaciones se ponen en marcha durante la primera parte del año. La utilización general prevista del presupuesto total de la IOE a finales de 2013 se estima en USD 5,82 millones, es decir, el 96,8 % del monto aprobado.
89. El hecho de que los costos de personal hayan sido inferiores a lo presupuestado obedece a los puestos vacantes en la IOE. Una parte del monto ahorrado en costos del personal ya se ha utilizado, y se utilizará, para financiar actividades adicionales o imprevistas (véase el cuadro 3 del anexo II).

C. Utilización de los fondos arrastrados de 2012

90. Según la norma relativa al arrastre del 3 %, que lleva aplicándose desde 2004, los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio financiero pueden arrastrarse al ejercicio financiero siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3 % del presupuesto anual aprobado el año precedente.
91. En el caso de la IOE, ese 3 % arrastrado de 2012 ascendía a USD 180 419, cantidad que se ha destinado a financiar diversas actividades relacionadas con la evaluación. El tipo de actividades financiadas se ajustan a los criterios de admisibilidad del FIDA según lo establecido en el Boletín del Presidente titulado

Directrices para la utilización del 3 % de los fondos arrastrados (PB/2012/06) de fecha 11 de mayo de 2012. A finales de septiembre, se habían utilizado aproximadamente USD 179 200 para lo siguiente:

- a) seguir mejorando su metodología y procedimientos de evaluación, labor que culminará en la revisión completa del Manual de evaluación y la publicación de la segunda edición del mismo en 2014; en el presupuesto de 2013 no se había previsto ninguna consignación para esta tarea;
- b) realizar la primera evaluación del impacto, cuyo costo no se había estimado íntegramente en el presupuesto de la IOE para 2013, y
- c) concluir importantes actividades de evaluación que iniciaron en 2012 (por ejemplo, la evaluación del programa en el país [EPP] relativa a Madagascar y la evaluación de los resultados de los proyectos en China).

IV. Objetivos estratégicos de la IOE

92. La IOE propone que sus objetivos estratégicos estén de ahora en adelante mejor alineados con las prioridades del FIDA definidas para cada período de reposición. Así pues, la IOE ha redefinido sus objetivos estratégicos para lo que queda del período de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9)⁵, esto es, para 2014 y 2015. Además, en 2015, al preparar su programa de trabajo para 2016, la IOE volverá a revisar sus objetivos estratégicos para velar por que sigan estando alineados con las prioridades institucionales definidas para el período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) (2016-2018).
93. Por consiguiente, la IOE propone los dos objetivos estratégicos siguientes para el bienio 2014-2015:
 - i) Objetivo estratégico 1: Contribuir, mediante la labor de evaluación independiente, a mejorar la rendición de cuentas por los resultados alcanzados, y
 - ii) Objetivo estratégico 2: Promover un aprendizaje y una gestión de los conocimientos eficaces para fortalecer aún más los resultados de las operaciones del FIDA.
94. Los dos objetivos estratégicos⁶ que la IOE se había fijado en 2010 se han afinado de cara al período 2014-2015 (véanse los objetivos anteriores) con el fin de cumplir mejor el objetivo general establecido para la función de evaluación independiente y recogido en la Política de evaluación del FIDA, a saber, promover la rendición de cuentas y favorecer el aprendizaje con el fin de mejorar los resultados de las políticas institucionales del FIDA y las operaciones que cuentan con su respaldo. Dada la creciente necesidad de fortalecer la capacidad nacional de evaluación en los sectores agrícola y rural de los países receptores, el objetivo estratégico 2 prevé, entre otras medidas, la realización de actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación.⁷ Además, la atención prestada al desarrollo de la capacidad de evaluación nacional sería coherente con los compromisos más amplios que la organización contrajo con motivo de la FIDA9 y que tienen por objeto mejorar el modelo operativo del FIDA, entre otros medios, fortaleciendo la capacidad de seguimiento y evaluación (SyE) de los países.⁸
95. En el anexo III se resumen los objetivos estratégicos de la IOE, los resultados de gestión de la división y los productos que la IOE se propone obtener en 2014-2015.

⁵ Período que se extiende de 2013 a 2015.

⁶ Objetivo estratégico 1: Contribuir a mejorar los resultados de las políticas institucionales y las operaciones financiadas por el FIDA; Objetivo estratégico 2: Promover una gestión de los conocimientos y un aprendizaje eficaces.

⁷ Algunas oficinas de evaluación de otras organizaciones de desarrollo también asignan gran prioridad a este objetivo (p. ej., el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

⁸ Véase REPL.IX/3/R.5: Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA.

V. Programa de trabajo para 2014 y plan indicativo para 2015-2016

96. El volumen y la naturaleza del programa de trabajo propuesto se han determinado con todo cuidado teniendo en cuenta varios factores, a saber: la contribución de la IOE a la transformación institucional y el mejor desempeño del FIDA, así como la capacidad del sistema de autoevaluación del Fondo; la necesidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la IOE; los compromisos que han de cumplirse en relación con la Política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación, y la capacidad de absorción y los recursos de que disponen la dirección y los órganos rectores del FIDA para intervenir sistemáticamente en los procesos de evaluación independiente y responder de forma efectiva y sin tardanza a las recomendaciones formuladas en esas evaluaciones.
97. Este año la IOE ha desarrollado un "marco de selectividad" (véase el anexo IX) que le fuera de ayuda en la elaboración de su programa de trabajo para 2014. El marco incluye una lista de preguntas de orientación para realizar evaluaciones a nivel institucional y síntesis de evaluación, EPP y evaluaciones de los resultados de los proyectos, gracias a lo cual la IOE podrá definir mejor qué evaluaciones realizar en un año determinado y ordenarlas por prioridad. Para elaborar el marco de selectividad, la IOE examinó la experiencia de otras organizaciones que ya han adoptado una herramienta parecida para preparar sus programas de trabajo (como el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial).
98. Teniendo esto presente, la IOE propone realizar en 2014 una evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en los Estados frágiles y, en consonancia con el marco de selectividad, ha definido una buena combinación de países en los que realizar EPP y evaluaciones de proyectos. También propone elaborar un informe de síntesis sobre la evaluación de la actuación del FIDA en los países de ingresos medios, con el objetivo de generar conocimientos que permitan afinar más el papel de la organización y los métodos que utiliza en ese tipo de países.
99. Además de las distintas evaluaciones previstas, la IOE seguirá presentando las evaluaciones más importantes al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva para examinarlas conjuntamente, de forma que los órganos rectores puedan desempeñar su función de supervisión y brindar orientaciones estratégicas a la dirección del FIDA y la IOE. La división también participará en las consultas sobre la FIDA10, que se celebrarán en 2014, presentando una selección de los resultados de evaluación en las etapas clave de los distintos períodos de sesiones. En diciembre de 2012, por ejemplo, la Junta decidió que uno de los temas del primer período de sesiones de las futuras consultas, a partir de la Consulta sobre la FIDA10, en 2014, estuviera siempre dedicado a la presentación del ARRI por parte de la IOE. Además, el Comité de Evaluación recomendó que el informe de síntesis sobre la evaluación de la actuación del FIDA en los países de ingresos medios se presentara el año próximo, en el momento oportuno, ante la Consulta sobre la FIDA10. La Junta manifestó que era importante que la Consulta también pudiera examinar la evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones.
100. Es fundamental destacar aquí que este año, con el fin de seguir mejorando el proceso de presupuestación basada en los resultados, la IOE ha presentado por primera vez la descripción preliminar de su programa de trabajo al Comité de Evaluación en dos versiones, una hipótesis "baja" y otra, "alta". La selección de los productos adicionales previstos en la hipótesis alta se ha basado en el nivel de prioridad asignado a esos productos según las respuestas a las preguntas de orientación incluidas en el marco de selectividad. No obstante, el Comité de Evaluación aconsejó a la IOE que siguiera adelante con la hipótesis de crecimiento cero (hipótesis baja) y la presentara al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en septiembre. Los miembros del Comité también aconsejaron a la IOE que

considerara la posibilidad de incluir en la hipótesis baja –basada en el crecimiento nominal nulo del presupuesto– algunos de los productos previstos en la hipótesis alta.

101. Siguiendo estos consejos, y tras celebrar nuevas consultas con la dirección del FIDA y llegar a un acuerdo con la Junta Ejecutiva en septiembre, la IOE ha incorporado en su programa de trabajo para 2014 dos de las actividades previstas en la hipótesis alta, a saber: i) la preparación de un informe de síntesis de evaluación sobre desarrollo pastoril, y ii) una gama más amplia de actividades relacionadas con el desarrollo de la capacidad de evaluación, como la organización de uno o más talleres de capacitación en los países asociados sobre métodos y procedimientos de evaluación. La síntesis de evaluación sobre desarrollo pastoril⁹ debería generar enseñanzas y buenas prácticas para fortalecer el diseño y la ejecución de operaciones en curso y futuras en las que se utiliza el desarrollo pastoril para aumentar los ingresos y la seguridad alimentaria, mientras que, merced a las actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación, en el futuro los gobiernos receptores podrán utilizar en mayor medida las evaluaciones para extraer enseñanzas y mejorar los resultados sobre el terreno.
102. Como ya se ha mencionado, la IOE procurará reducir los costos en general (por ejemplo, utilizando un mayor número de consultores regionales y nacionales) y simplificar aún más los procedimientos internos para aumentar la eficiencia. De este modo la división estará en condiciones de integrar plenamente en la hipótesis baja estas dos actividades previstas en la hipótesis alta. La IOE utilizará fondos suplementarios para garantizar la plena y oportuna ejecución de estas actividades en 2014 solo en caso de necesidad. La tercera actividad prevista inicialmente en la hipótesis alta (a saber, una evaluación subregional en los países insulares anglófonos del Caribe) se ha incluido en el plan prospectivo indicativo para 2015-2016.
103. En el cuadro 2 se resumen los productos principales previstos para 2014. La lista completa de las actividades de evaluación propuestas y sus plazos de ejecución puede consultarse en el anexo V, donde también figura el plan de trabajo indicativo para 2015-2016.

⁹ Hay conversaciones en curso para preparar esta síntesis conjuntamente con la Oficina de evaluación de la FAO.

Cuadro 2
Productos principales previstos para 2014

<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Resultados de la gestión de la división (DMR)</i>	<i>Productos:</i>
Objetivo estratégico 1: Contribuir, mediante la labor de evaluación independiente, a mejorar la rendición de cuentas por los resultados alcanzados	DMR 1: ARRI y evaluaciones a nivel institucional que sienten bases sólidas para la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales	ARRI 2 evaluaciones a nivel institucional (sobre la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, por concluir; sobre la actuación del FIDA en los Estados frágiles, por iniciar)
	DMR 2: EPP que sienten bases sólidas para mejores programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados;	7 EPP (Bolivia, China, Senegal y Zambia, por concluir; Bangladesh, Sierra Leona y República Unida de Tanzania, por iniciar)
	DMR 3: Evaluaciones de proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones respaldadas por el FIDA;	Validar todos los informes finales de proyectos (IFP) disponibles durante el año 8 evaluaciones de los resultados de los proyectos^a 1 evaluación del impacto de un proyecto financiado por el FIDA (proyecto por determinar) ^b
	DMR 4: Formulación de una metodología	Publicación de la segunda edición del Manual de evaluación
	DMR 5: Labor relacionada con los órganos rectores del FIDA para garantizar la rendición de cuentas y el aprendizaje	Observaciones sobre el RIDE, el PRISMA y determinados COSOP y políticas institucionales; preparación del programa de trabajo y presupuesto de la IOE, y participación en el Consejo de Gobernadores y la Consulta sobre la FIDA10, todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, y en determinadas reuniones del Comité de Auditoría
Objetivo estratégico 2: Promover un aprendizaje y una gestión de los conocimientos eficaces para fortalecer aún más los resultados de las operaciones del FIDA	DMR 6: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	2 síntesis de evaluación: actuación del FIDA en los países de ingresos medios y desarrollo pastoril
	DMR 7: Comunicación y difusión sistemáticas de las enseñanzas y buenas prácticas basadas en la labor de evaluación	Participar en las plataformas internas (OSC, OMC, IMT, EGPP, etc.) Organización de talleres de aprendizaje en los países para analizar los principales resultados de las EPP y utilizarlos como base para la preparación de nuevos COSOP, así como actividades de aprendizaje en el FIDA acerca de otras evaluaciones (p. ej., evaluaciones a nivel institucional, síntesis, ARRI) para compartir enseñanzas y buenas prácticas Asociaciones (con el ECG, el UNEG, la NONIE, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE] y los organismos con sede en Roma FAO/PMA/GCIAI)
	DMR 8: Desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	Realizar actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en el contexto de las evaluaciones (p. ej., organizar seminarios especiales sobre métodos y procedimientos de evaluación, en el marco de EPP o evaluaciones de los resultados de los proyectos en curso) y en otros países donde la IOE no esté realizando evaluaciones, si así se le solicita

^a La selección de los proyectos sobre los que realizar una evaluación de los resultados dependerá únicamente de dos factores: que el Departamento de Administración de Programas (PMD) presente los correspondientes IFP y que estos sean validados por la IOE.

^b Se dará prioridad a un proyecto en un país en el que se haya previsto realizar una EPP en un futuro próximo (2015 o poco después).

Nota. COSUDE = Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación; ECG = Grupo de Cooperación en materia de Evaluación; EGPP = equipo de gestión del programa en el país; IFP = informe final del proyecto; IMT = equipo directivo del FIDA; NONIE = Red de redes sobre evaluación del impacto; OMC = Comité de Gestión de las Operaciones; OSC = Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas; 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.

VI. Dotación de recursos para 2014

A. Recursos de personal

104. Como primer paso de la preparación de la propuesta de presupuesto para 2014, la IOE llevó a cabo una labor de planificación estratégica interna de la fuerza de trabajo, analizando el número de funcionarios y la composición de la plantilla por categoría, y comparando estos datos con la carga de trabajo aproximada (expresada en el número total de días) necesaria para ejecutar el programa de trabajo propuesto para 2014 con eficacia y sin retrasos.
105. Sobre la base de los resultados de este análisis, la IOE propone mantener en 2014 el mismo número de funcionarios que en 2013. Está previsto modificar la estructura de la plantilla para garantizar que la división disponga de la combinación acertada de recursos de personal, teniendo en cuenta la cantidad, el tipo y la complejidad de las evaluaciones incluidas en el programa de trabajo de 2014. Cabe señalar que esa combinación acertada de recursos de personal ha producido ahorros en los costos totales de personal. Los recursos humanos necesarios y los cambios propuestos para 2014 pueden consultarse en el anexo VI.

B. Propuesta de presupuesto

106. **Proceso presupuestario.** En la preparación del presupuesto de 2014, la IOE ha tenido en cuenta la necesidad de reforzar aún más los vínculos entre el presupuesto y los resultados, así como de aumentar el nivel de motivación para lograr mejoras de la eficiencia.
107. En el curso de la labor de planificación, la división ha definido sus objetivos estratégicos y DMR para 2014-2015. Mediante el uso de coeficientes estándar basados en los costos históricos y el nivel de esfuerzo necesario para cada tipo de evaluación, se calcularon la carga de trabajo (en días-persona) y los costos por tipo de evaluación para que sirvieran de base de la elaboración del presupuesto para 2014. Las necesidades de recursos de consultoría no incluyen los recursos de personal disponibles, de modo que los costos se han calculado en consecuencia. Los costos de viaje de los funcionarios y consultores se han calculado en función del tipo de actividad de evaluación y de los procedimientos conexos, en consonancia con lo dispuesto en el Manual de evaluación, así como de la combinación de países donde está previsto realizar las evaluaciones.
108. **Factores de costo.** Los principales factores que influyen en los costos previstos en el presupuesto de 2014 son los siguientes: i) el efecto de la inflación en los costos no relacionados con el personal, y ii) el aumento de los costos de viaje debido a un incremento de los precios superior a la inflación promedio prevista.
109. **Premisa.** Los parámetros utilizados por la IOE para finalizar su presupuesto de 2014 son los recomendados por la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo y están en consonancia con los que el FIDA va a emplear para su presupuesto administrativo de 2014: i) una tasa de inflación del 2,1 % aplicable a los costos no relacionados con el personal; ii) ningún aumento de los sueldos del personal del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales en 2014, y iii) un tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,72, es decir, que se ha aplicado a 2014 el mismo tipo de cambio de 2013.
110. El presupuesto total de la IOE para 2014 (incluidos los costos de personal y los no relacionados con el personal) se presenta según tres criterios diferentes: i) el tipo de actividad de evaluación que se llevará a cabo (cuadro 3); ii) la categoría de gasto (cuadro 4), y iii) los dos objetivos estratégicos (cuadro 5).
111. En el cuadro 3, basado en los costos históricos desglosados por tipo de actividad de evaluación y en la cantidad de evaluaciones previstas en 2014, puede verse que el mayor volumen de costos no relacionados con el personal corresponde a las evaluaciones de nivel superior (a nivel institucional y de programas en los países, con inclusión del ARRI). Esto concuerda con la mayor atención que otras

instituciones financieras internacionales prestan a este tipo de evaluaciones, por su extraordinaria contribución a los cambios y mejoras de índole institucional. Se han previsto asignaciones específicas para una nueva evaluación del impacto de un proyecto financiado por el FIDA y la preparación de la segunda edición del Manual de evaluación (costo extraordinario).

Cuadro 3

Propuesta de presupuesto para 2014 (por tipo de actividad)

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2013</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2014</i>
ARRI	150 000	150 000
Evaluaciones a nivel institucional	430 000	410 000
EPP	1 300 000	760 000
Validaciones de los IFP	30 000	50 000
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	200 000	230 000
Evaluación del impacto	0*	210 000
Síntesis de evaluación	50 000	120 000
Segunda edición del Manual de evaluación	0	150 000
Comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos, actividades de asociación	108 000	198 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	78 711	117 992
Total de los costos no relacionados con el personal	2 346 711	2 395 992
Costos de personal	3 667 268	3 586 690
Total	6 013 979	5 982 682

* Dado que la evaluación del impacto es una evaluación a nivel de proyecto, se decidió asignar a esta tarea USD 25 000 con cargo a la partida presupuestaria reservada a las evaluaciones de los resultados de los proyectos. El saldo restante se financiará con cargo a la cuantía arrastrada de 2012 conforme al principio del 3 % y recurriendo a fondos suplementarios.

112. En el cuadro 4 figura el presupuesto (costos no relacionados con el personal) desglosado por categoría de gasto. En el presupuesto propuesto para 2014, las distintas categorías de gasto (honorarios de los consultores, viajes del personal, etc.) incluyen los costos acumulados necesarios para llevar a término satisfactoriamente todas y cada una de las actividades previstas en el programa de trabajo de 2014. Los costos de consultoría incluyen solo los honorarios, mientras que los viajes y dietas de los consultores se consignan separadamente. Los gastos en talleres de aprendizaje en los países relacionados con las EPP también se presentan separadamente y serán objeto de estrecho seguimiento para garantizar que a esta importante actividad se le asignen de forma efectiva fondos suficientes. Además, se ha previsto una asignación por separado para sufragar los costos de capacitación del personal de la IOE, dado que la formación es tan importante para su perfeccionamiento. Esta categoría presupuestaria también incluye los costos de comunicación y difusión; en cambio, no está incluido el componente de viajes, que se consigna debidamente en la partida de viajes del personal. Tomando como base la experiencia acumulada en 2014, estos costos serán objeto de análisis y las asignaciones se ajustarán para reflejar mejor las prioridades de la IOE.
113. En el cuadro 4 quedan reflejados los esfuerzos desplegados para contener los honorarios de los consultores. Para ello se adoptarán varias medidas, como movilizar un mayor número de consultores regionales y nacionales,¹⁰ utilizar de manera muy selectiva a consultores con una tarifa diaria elevada y realizar internamente algunas actividades de las que en el pasado se encargaban los

¹⁰ Es decir, consultores que residen en la región geográfica o en el país donde se realizará la evaluación de un determinado proyecto o programa en el país. Además, se tratará sistemáticamente de que siga aumentando el número de consultoras.

consultores. En este sentido, se pondrá mayor empeño en llevar a cabo evaluaciones conjuntas, lo que entre otras cosas también supondrá un reparto de costos de los consultores empleados. Por último, los cuadros 3 y 4 muestran una disminución en los costos de personal. Esto se debe a i) los cambios en la estructura de la plantilla (aspecto ya mencionado en los párrafos 25 y 26), y ii) el hecho de que no haya habido ningún aumento en los sueldos del personal. Parte de los ahorros conseguidos como consecuencia de que no ha habido ningún aumento de los sueldos del personal se han reprogramado para costos no relacionados con el personal con el fin de mejorar e intensificar la evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en los Estados frágiles y la síntesis de evaluación sobre los países de ingresos medios, dada la alta prioridad que la Junta otorga a estas evaluaciones.

Cuadro 4

Propuesta de presupuesto para 2014 (por categoría de gasto)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2013</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2014</i>
Viajes del personal	330 000	345 000
Honorarios de los consultores	1 525 362	1 465 000
Viajes y dietas de los consultores	352 007	395 000
Actividades de aprendizaje en los países relacionadas con las EPP	30 000	35 000
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros costos	109 342	155 992
Total de los costos no relacionados con el personal	2 346 711	2 395 992
Costos de personal	3 667 268	3 586 690
Total	6 013 979	5 982 682

114. En el cuadro 5 puede verse la distribución del presupuesto propuesto total (componentes de personal y no relacionado con el personal) para alcanzar los dos objetivos estratégicos que la IOE se ha propuesto. En el cuadro 3 del anexo VII figura información más detallada al respecto, en particular las cantidades asignadas a cada DMR. Al objetivo estratégico 1 se le ha asignado un volumen mayor de recursos, sobre todo porque gran parte de los recursos para servicios de consultoría se destinarán a actividades que contribuyen a la consecución de este objetivo. Sin embargo, la mayoría de las actividades realizadas en el marco de este objetivo también contribuirán al logro del objetivo estratégico 2. Por ejemplo, la preparación de la segunda edición del Manual de evaluación (presupuestada dentro del objetivo estratégico 1) también será útil para realizar actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en los países receptores (que es una actividad que ayudará a conseguir el objetivo estratégico 2).
115. En el cuadro 5 también puede comprobarse que el presupuesto de 2014 está vinculado directamente a los productos que la IOE ha previsto para 2014. En los próximos años se tratará con más ahínco de vincular entre sí los productos y los efectos directos de la IOE, teniendo presente que, según la experiencia de otras organizaciones parecidas, los efectos pueden cuantificarse y observarse solo varios años después de que hayan concluido las evaluaciones.

Cuadro 5
Distribución del presupuesto propuesto (por objetivo estratégico)

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2013</i>		<i>Propuesta de presupuesto para 2014</i>	
	<i>Cuantía (USD)</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cuantía (USD)</i>	<i>Porcentaje</i>
Objetivo estratégico 1: Contribuir, mediante la labor de evaluación independiente, a mejorar la rendición de cuentas por los resultados alcanzados	4 752 846	79	4 358 525	73
Objetivo estratégico 2: Promover un aprendizaje y una gestión de los conocimientos eficaces para fortalecer aún más los resultados de las operaciones del FIDA	1 261 133	21	1 624 157	27
Total	6 013 979	100	5 982 682	100

116. El presupuesto de la IOE propuesto para 2014 es de USD 5,98 millones, frente a USD 6,01 millones en 2013, lo que representa una reducción del 0,5 %. En la preparación de este presupuesto se ha procurado: i) recortar aún más los costos de consultoría, utilizando de forma más eficiente los conocimientos técnicos, las competencias y la experiencia del personal de la IOE, ii) seguir absorbiendo los efectos de la tasa de inflación del 2,1 % aplicable a los costos no relacionados con el personal.

Tercera parte - Informe de situación de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados para 2013

I. Introducción

117. El objetivo del presente informe sobre la situación en 2013 consiste en:

- informar a la Junta Ejecutiva sobre el estado de aplicación de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y la participación del FIDA en la Iniciativa, y
- solicitar a la Junta Ejecutiva que apruebe la presentación, a título informativo, de los puntos esenciales de este informe de situación al próximo período de sesiones del Consejo de Gobernadores.

II. Estado de aplicación de la Iniciativa relativa a los PPME

118. Se ha avanzado mucho en la aplicación de la Iniciativa relativa a los PPME desde que esta se pusiera en marcha. Cerca del 93 % de los países que reunían los requisitos necesarios (35 de un total de 39) han superado el punto de decisión y han podido acogerse a la asistencia prestada en el marco de la iniciativa. Hasta la fecha, 34 países han alcanzado el punto de culminación, mientras que uno se encuentra en el período intermedio entre el punto de decisión y el de culminación (véase el cuadro infra). El ritmo al que los países que se hallan en el período intermedio alcanzan el punto de culminación se ha acelerado en los últimos tres años gracias a los progresos realizados por los países en la ejecución de sus programas macroeconómicos y estrategias de reducción de la pobreza. Desde diciembre de 2010, alcanzaron el punto de culminación los países siguientes: la República Democrática del Congo, la República Togolesa, la República de Guinea-Bissau y la Unión de las Comoras; y el FIDA ha comenzado a aplicar los niveles de alivio de la deuda convenidos en el punto de decisión, junto con la cuantía adicional de alivio de la deuda aprobada en el período de sesiones de diciembre de 2011 hasta el punto de culminación.
119. Mantener la sostenibilidad de la deuda una vez superado el punto de culminación sigue suscitando preocupación, sobre todo durante la crisis financiera actual. Los análisis de la sostenibilidad de la deuda confirman que los países que han superado el punto de culminación se encuentran en una situación de endeudamiento menos grave que los otros PPME e incluso que los que no pertenecen a esa categoría. Sin embargo, la sostenibilidad de su deuda sigue siendo vulnerable a las crisis y es muy sensible a las condiciones de la nueva financiación. Según los análisis más recientes de la sostenibilidad de la deuda, de los PPME que han superado el punto de culminación, solo el 40 %, aproximadamente, presenta en la actualidad un riesgo bajo de endeudamiento, mientras que está aumentando el número de países que reciben una calificación de riesgo elevado. Esto pone de relieve la necesidad de que los países que ya han alcanzado el punto de culminación pongan en práctica políticas crediticias sólidas y refuercen su capacidad de gestión de la deuda pública. Se pone gran empeño en supervisar el alivio de la deuda proporcionado por todos los acreedores multilaterales que se han comprometido a participar en la Iniciativa relativa a los PPME. Según el último estudio anual realizado por el Banco Mundial, el FIDA sigue prestando apoyo a esos esfuerzos mediante su participación en el marco de sostenibilidad de la deuda, al notificar toda la información relativa a la deuda de la que dispone, y su colaboración con el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo.

III. Costo total de la Iniciativa relativa a los PPME para el FIDA

120. El costo total en valor actual neto (VAN) de la participación del Fondo en el conjunto de la Iniciativa relativa a los PPME¹¹ se estima actualmente en DEG 310,4 millones (equivalentes a unos USD 476,7 millones), lo que corresponde a un costo nominal aproximado de DEG 446,0 millones (alrededor de USD 684,9 millones).¹² Es posible que las actuales estimaciones de los costos deban rectificarse al alza si los países se retrasan ulteriormente en alcanzar los puntos de decisión y culminación, las condiciones económicas cambian o los tipos de descuento se mantienen bajos. La cuantía total de los pagos por concepto de alivio de la deuda se ha estimado, en lo que respecta a 2012, en USD 34,5 millones.

IV. Fondos comprometidos por el FIDA hasta la fecha

121. Hasta la fecha, el FIDA ha comprometido los montos necesarios para aliviar la deuda de los 35 países comprendidos en la Iniciativa relativa a los PPME que han llegado a su punto de decisión. El monto total de los fondos comprometidos por el FIDA hasta la fecha asciende a DEG 247,15 millones (USD 379,57 millones, aproximadamente) expresados en VAN, lo que equivale a DEG 371,8 millones (USD 571,0 millones, aproximadamente) de alivio del servicio de la deuda en valor nominal.

V. Alivio de la deuda concedido

122. Al 30 de septiembre de 2013, el FIDA había concedido USD 405,8 millones en concepto de alivio de la deuda de los 34 países que habían alcanzado el punto de culminación.

¹¹ Esto incluye todos los países que reúnen los requisitos para acogerse a la Iniciativa relativa a los PPME, incluidos los países que no han alcanzado el punto de decisión pero que han confirmado su participación en la iniciativa.

¹² Estimaciones básicas utilizando los tipos de cambio vigentes el 30 de septiembre de 2013.

Estados Miembros del FIDA que participan en la Iniciativa relativa a los PPME, por etapa en que se encuentran

<i>Países que han alcanzado el punto de culminación (34)</i>	<i>Países que han alcanzado el punto de decisión (1)</i>	<i>Países que no han alcanzado el punto de decisión (3)</i>
Benin	Chad	Eritrea
Bolivia (Estado Plurinacional de)		Somalia
Burkina Faso		Sudán
Burundi		
Camerún		
Comoras		
Congo		
Côte d'Ivoire		
Etiopía		
Gambia		
Ghana		
Guinea		
Guinea-Bissau		
Guyana		
Haití		
Honduras		
Liberia		
Madagascar		
Malawi		
Mali		
Mauritania		
Mozambique		
Nicaragua		
Níger		
República Centroafricana		
República Democrática del Congo		
República Unida de Tanzania		
Rwanda		
Santo Tomé y Príncipe		
Senegal		
Sierra Leona		
Togo		
Uganda		
Zambia		

VI. Financiación del alivio de la deuda

123. El FIDA financia su participación en la Iniciativa relativa a los PPME con contribuciones externas (que le han sido abonadas directamente o transferidas a través del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial) y sus propios recursos. Las contribuciones externas (abonadas o prometidas) ascienden a alrededor de USD 282,4 millones (63,5 %), y las contribuciones procedentes de los recursos propios del FIDA representan cerca de USD 154,7 millones (34,8 %) y se destinan a las transferencias de 1998, 1999 y 2002 aprobadas por la Junta Ejecutiva y a nuevas transferencias en 2007, 2010, 2012 y en enero y julio de 2013. El resto se ha sufragado con los ingresos procedentes de inversiones derivados del saldo del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME que corresponde al FIDA. A final de septiembre de 2012, el saldo del Fondo Fiduciario del FIDA para la Iniciativa relativa a los PPME ascendía a USD 8,0 millones.
124. Para mitigar el impacto del alivio de la deuda en los recursos que pueden comprometerse para nuevos préstamos y donaciones, los Estados Miembros han respaldado el acceso formal del FIDA al Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial. Así se convino en la reunión de información y financiación relativas a la Iniciativa para los PPME celebrada el 19 de noviembre de 2006 en Washington, D.C., donde se reconoció que esto supondría un aumento de las necesidades generales de financiación del Fondo Fiduciario. En octubre de 2007, el FIDA recibió la primera transferencia del Fondo Fiduciario (USD 104,1 millones), tras la recepción y la firma del convenio de donación. En

mayo de 2009 y enero y diciembre de 2011, y septiembre de 2011, se concertaron nuevos convenios de donación, con lo que la cantidad total recibida hasta la fecha asciende a USD 210,9 millones.

125. La dirección, al tiempo que dará prioridad a velar por que el Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME disponga de financiación suficiente, también seguirá alentando a los Estados Miembros del FIDA a que proporcionen recursos adicionales para contribuir directamente a financiar su participación en la Iniciativa relativa a los PPME.

Cuarta parte - Informe sobre la marcha de la aplicación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS)

I. Aplicación del PBAS en 2013

126. En 2013, el primer año del período de asignación de 2013-2015, que coincide con el período de la Novena Reposición, se han otorgado asignaciones en el marco del PBAS a 98 Estados miembros sobre la base de las actividades de proyectos planificadas por las divisiones regionales de acuerdo con los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). Para administrar mejor las asignaciones en el período trienal, en el caso de los países que, según las previsiones, utilizarán solo parte de su asignación potencial, se ha fijado un límite máximo del nivel de financiación prevista. De ese modo, se debería reducir la necesidad de efectuar reasignaciones en 2015 y esto ha ayudado a fijar unos parámetros de planificación más adecuados para otros países.
127. Según esta premisa, siguiendo la metodología del PBAS, se proporcionaron las puntuaciones finales para 2013, que se basan en las puntuaciones de los países en 2012, junto con una asignación general por países para el período de asignación trienal. Con la adopción de asignaciones uniformes, los datos se han examinado y comparado desde el punto de vista interregional para lograr evaluaciones coherentes y, en consecuencia, se ha mejorado el método de puntuación de los indicadores de la evaluación de los resultados del sector rural.
128. En mayo de 2013, el FIDA acogió al Grupo de trabajo sobre el PBAS de los bancos multilaterales de desarrollo. Hubo presentaciones de los siguientes organismos: el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAD), el Banco de Desarrollo del Caribe (BDC) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF) sobre cuestiones relativas a la asignación de recursos basada en los resultados que se plantearon y atendieron durante los procesos de reposición que estaban en curso (BAfD y AIF) y que se habían completado (BAD y BDC). Los miembros del Grupo de trabajo sobre el PBAS de la Junta Ejecutiva se sumaron a la reunión durante una sesión informativa que se celebró acerca de los métodos que estaban utilizando otros bancos multilaterales de desarrollo e instituciones financieras internacionales. Está prevista una nueva reunión del grupo de trabajo el 9 de diciembre de 2013.

II. Actualización de las puntuaciones de los países correspondientes a 2013 y las asignaciones por países para 2013-2015

129. Durante el cuarto trimestre de 2013 pudo disponerse de datos actualizados sobre los resultados de la cartera y del sector rural y ya se ha emprendido el proceso de actualización de las puntuaciones de los países correspondientes a 2013. Los datos actualizados se reflejarán en las puntuaciones finales de los países correspondientes a 2013 y en las asignaciones por países para 2013-2015, que se presentarán durante el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre y, posteriormente, se divulgarán en el sitio web del FIDA (www.ifad.org/operations/pbas) de acuerdo con los procedimientos acordados para la divulgación de información relativa al PBAS. Al igual que en el anterior período de asignación, las asignaciones previstas para 2013 y 2014 son finales, y las puntuaciones de 2015 son provisionales y están sujetas a revisión de acuerdo con los cambios en la puntuación anual de cada país.

Quinta parte – Recomendaciones

130. 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 2014 por el monto de DEG 700 millones (USD 1 060 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 667 millones (USD 1 010 millones) y un programa de donaciones en cifras brutas de USD 50 millones. Se propone que el programa de trabajo se apruebe a este nivel para fines de planificación y se ajuste según sea necesario durante 2014 de acuerdo con los recursos disponibles.
131. 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 37º período de sesiones, el presupuesto administrativo que comprende, en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2014, por el monto de USD 149,64 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2014, por el monto de USD 5,4 millones; en tercer lugar, el presupuesto de costos extraordinarios del FIDA para 2014, por el monto de USD 2,1 millones y, en cuarto lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014, por el monto de USD 5,98 millones.
132. Se recomienda a la Junta Ejecutiva que presenten al Consejo de Gobernadores, a título informativo, en su 37º período de sesiones, los aspectos principales del informe de situación sobre la participación del FIDA en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados.
133. Se recomienda a la Junta Ejecutiva que presente al Consejo de Gobernadores, en su 37º período de sesiones de 2014, un informe sobre la marcha de la aplicación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados, sobre la base del informe que se expone en la cuarta parte de este documento y su adición, en el que figuran las puntuaciones de los países correspondientes a 2013 y las asignaciones para 2013-2015.

Proyecto de resolución .../XXXVII**Presupuesto administrativo que comprende los presupuestos ordinario, de gastos de capital y de costos extraordinarios del FIDA para 2014 y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014****El Consejo de Gobernadores del FIDA,**

Teniendo presente la sección 10 del artículo 6 del Convenio Constitutivo del FIDA y el artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA;

Tomando nota de que, en su 110º período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó el programa de trabajo del FIDA para 2014 fijado en un nivel de DEG 700 millones (USD 1 060 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 667 millones (USD 1 010 millones) y un programa de donaciones en cifras brutas de USD 50 millones, y le dio su visto bueno;

Habiendo examinado la revisión de la Junta Ejecutiva en su 110º período de sesiones relativa a las propuestas de presupuesto ordinario, de gastos de capital y de costos extraordinarios del FIDA para 2014 y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014;

Aprueba el presupuesto administrativo, que comprende: en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2014, por el monto de USD 149,64 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2014, por el monto de USD 5,4 millones; en tercer lugar, el presupuesto de costos extraordinarios del FIDA para 2014, por el monto de USD 2,1 millones y, en cuarto lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2014, por el monto de USD 5,98 millones, que se presentarán en el documento GC 37/L.xx, determinado sobre la base de un tipo de cambio de EUR 0,72/USD 1,00, y

Determina que en el caso de que el valor medio del dólar de los Estados Unidos en 2014 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 2014 respecto del tipo de cambio del presupuesto.

Cuadro de las medidas propuestas y las repercusiones financieras de la aplicación de las recomendaciones de la CLEE

	Recomendación/medida propuesta en la CLEE	Detalle de la medida propuesta	Beneficios	Repercusiones financieras en 2014			Repercusiones financieras en 2015	
				Costos extraordinarios de ajuste	Gastos de capital	Costos recurrentes	Repercusiones en 2015	Costos recurrentes adicionales en 2015
1	Ampliar, según proceda, las oficinas en los países y fortalecer su capacidad contratando oficiales y asistentes de programas nacionales.	Contratación de nuevos oficiales y asistentes de programas nacionales.	- Mejor apoyo sobre el terreno y mayor eficacia. - Mayor sostenibilidad de los proyectos. Reducción de los costos de personal a medio plazo a medida que el personal de las oficinas en los países vaya asumiendo más responsabilidades en la labor relacionada con los programas y los proyectos.			150 000	250 000	
2	Racionalizar el empleo de consultores contratando personal especializado adicional en la PTA con el fin de incrementar la capacidad técnica interna para prestar apoyo sobre el terreno durante el diseño y la supervisión de los proyectos.	Conversión de los puestos de consultores en puestos de plantilla.	- Mejor calidad del apoyo técnico y retención de los conocimientos institucionales, aunque habrá un aumento a corto plazo de los costos recurrentes. - Las esferas temáticas podrían incluir: SyE, cadenas de valor del sector privado, pesca, diálogo sobre políticas, jóvenes, organizaciones de agricultores/ actividades de poscosecha, tenencia de la tierra.			850 000		
3	Elaborar, como instrumento de análisis de la carga de trabajo, una base de datos más sólida provista de un panel de gestión que muestre el estado de ejecución del programa de trabajo.	Dar a la dirección la posibilidad de recuperar información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones de una sola fuente.	- Posibilidad de distribuir la carga de trabajo de manera más eficaz. - Se puede prever un aumento de la eficacia en cuanto a los costos de personal a medio plazo al disponer de datos, y el procesamiento se vuelve más automatizado.		300 000	100 000		60 000
4	Elaborar y poner en práctica instrumentos adaptables para los países de ingresos medios.	Conocimientos adicionales para determinar los instrumentos idóneos para atender a necesidades de los países de ingresos medios.	- El programa de trabajo en los países de ingresos medios podría crecer gracias a una actuación más adaptada a dichos países, lo que permitiría al FIDA aumentar su eficiencia general.	200 000				
5	Poner en práctica el marco y plan de gestión de los conocimientos, para lo que se incentivará la participación del personal.	Costos extraordinarios de servicios de consultoría para poner en marcha y aplicar el marco y el plan de gestión de conocimientos.	- Fortalecimiento de la capacidad del FIDA de incorporar la gestión de conocimientos en todos los aspectos de las operaciones del Fondo. - A medio plazo, puede preverse que un diseño y una ejecución de las operaciones del FIDA más eficiente, como resultado de lo cual el programa de trabajo sería más eficiente a su vez.	100 000				
6	Revisar y actualizar las directrices del FIDA para la elaboración de COSOP-BR, incluidos los criterios para decidir si resultan necesarios, por ejemplo, en el caso de programas en los países de pequeño tamaño.	Conocimientos adicionales para revisar directrices a fin de mejorar las directrices de los COSOP conforme a la recomendación de la CLEE.	- Se fortalecerán los COSOP-BR como herramienta para el diálogo sobre políticas y la armonización con las estrategias en los países, lo que es fundamental para la ampliación de escala. A medio plazo, es de prever que con ello mejore la eficiencia del diseño, la ejecución y la ampliación de escala de las operaciones del FIDA, como resultado de lo cual aumentaría la eficiencia institucional.	100 000				
7	Revisar el proceso de garantía de la calidad; participación del personal en las primeras fases.	Algunos cambios en el proceso de garantía de la calidad para que dicho proceso se lleve a cabo en una etapa anterior de la formulación de proyectos. Costos de consultoría.	- Mejor diseño en las etapas iniciales para el examen del OSC, lo que permitirá que se adopten medidas correctivas tempranas. - Mejor calidad, y una ejecución más eficiente de los proyectos, con lo que los costos de puesta en marcha y ejecución de los proyectos se reducirán.			100 000		
8	Intensificar los programas de capacitación del personal en materia de supervisión, gestión financiera de los proyectos, etc.	Cursos de capacitación a los GPP, al personal de las oficinas en los países y al personal de gestión financiera.	- Una fuerza de trabajo más especializada y una mejor ejecución de los programas. - Provisión más eficiente del apoyo del FIDA, lo que puede producir una mayor eficiencia general a medio plazo.			300 000		
9	Preparar y someter a la aprobación de la Junta una versión revisada de la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países.	- Costo inicial de la descentralización de los servicios de apoyo administrativo de las oficinas en los países a lugares donde ya hay oficinas o las habrá en el futuro (principalmente costos de personal). - Establecer 10 nuevas oficinas en los países, con sujeción al examen y la aprobación de la política y la estrategia de presencia en los países por parte de la Junta Ejecutiva.	- Mayor apoyo a los programas y mejor ejecución de estos, lo que puede dar lugar a un aumento importante de la eficiencia en estos países.	1 500 000				
10	Revisar y modificar los principales procesos operativos para mejorar la eficiencia.	Un consultor para examinar los procesos operativos del FIDA con el fin de determinar esferas donde mejorar la eficiencia.	- La optimización del proceso dará como resultado un aumento de la eficiencia a medio plazo a medida que los procesos que requieren mucho tiempo del personal vayan siendo más automáticos y menos costosos.	200 000				
11	Integrar las plataformas básicas de TIC (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source y Microsoft).	Integración de sistemas: servicios de apoyo de consultoría para el desarrollo de la TI.	- Mejor acceso a la información para fortalecer la gestión del proceso de toma de decisiones. Reducción de los costos de tiempo de personal a medida que se vayan automatizando los procesos engorrosos que requieren gran cantidad de recursos humanos.		200 000			40 000
12	Actualizar los sistemas informáticos del FIDA para poder ofrecer a las oficinas en los países un apoyo administrativo más eficaz y eficiente.	Aplicar el entorno de TI para lograr la plena integración de las oficinas en los países en PeopleSoft.	- Apoyo más eficaz a las oficinas en los países para poder ejecutar los programas del FIDA de manera más eficiente y eficaz.		760 000	200 000		152 000
13	Implementar sistemas de TIC para respaldar los procesos de seguimiento y evaluación de las operaciones del FIDA.	Aplicación de los sistemas de SyE.	- Mejor apoyo de TI en las esferas operacionales y mejora de la ejecución, con lo que se logrará una ejecución más eficaz y eficiente de los programas del FIDA.		700 000	100 000		140 000

14	Implementar tecnologías móviles que permitan acceder a los sistemas del FIDA desde cualquier lugar por medio de diversos dispositivos, como teléfonos inteligentes y tabletas.		– El personal podrá acceder a la información independientemente de donde esté y de la plataforma de TI disponible, por lo que se reducirán los costos de acceso y mejorará su propia eficacia.		100 000			20 000
15	Desarrollar soluciones de "inteligencia institucional" con el fin de recabar información de gestión pertinente en apoyo de las decisiones operativas.		– Utilización más eficiente del tiempo del personal, que podrá destinarse a la ejecución de programas. Toma de decisiones más fundamentada, lo cual ayudará a que el programa de trabajo se lleve a la práctica de manera más eficaz y eficiente.		375 000	200 000		75 000
16	Poner en marcha el GRIPS, dejar de utilizar el SGCP y reconfigurar los sistemas actuales que se basan en este último.		– Uso más eficiente del tiempo del personal que podría destinar la ejecución del programas. Toma de decisiones más fundamentada, lo cual ayudará a que el programa de trabajo se lleve a la práctica de manera más eficaz y eficiente.		375 000			75 000
					2 100 000	2 810 000	2 000 000	
	10 % costos para imprevistos/gestión de proyectos					281 000	-	56 200
	Total (excluido el SDP)				2 100 000	3 091 000	2 000 000	
	Sustituir el SPD con una plataforma en la web, nueva y moderna, con el fin de crear una base sólida que sirva para elaborar posteriormente un portal de autoservicio para los prestatarios que admita la realización de desembolsos electrónicos.	Nueva plataforma de TI para la administración de préstamos y donaciones.	– Acelerar los desembolsos para prestar un apoyo más eficaz y oportuno a la ejecución de programas y proyectos. – Reducción de los costos de personal con la optimización de los procesos. – Los recursos de personal que se hayan liberado de las tareas de transacción podrán reorientarse a actividades que agregan más valor.			2 280 000	Amortización adicional en 2015	1 000 000
Medidas cuyo costos se absorberán en el presupuesto ordinario								
18	Preparar un documento en que se expongan las diversas posibilidades en materia de selectividad de los países para que la Junta Ejecutiva lo examine.	Dependiendo del grado de selectividad acordado entre la dirección y la Junta Ejecutiva, el número de proyectos podría reducirse hasta un máximo del 20 % en varios años, con unos ahorros presupuestarios correspondientes, como máximo, del 15 % del presupuesto del PMD.	– La prestación de servicios a un menor número de países podría mejorar la eficiencia general del FIDA al reducir los costos operacionales y administrativos. Sin embargo, sería a expensas de no prestar apoyo a los pequeños agricultores en países pequeños y zonas remotas.					
19	Destinar preferentemente las asignaciones del presupuesto administrativo a aumentar el apoyo a los proyectos que están en situación de riesgo o podrían estarlo (asignación de recursos diferenciada en función de las necesidades).	Se destinará una asignación de fondos extraordinaria para los proyectos en situación de riesgo.	– Mejor ejecución de programas y proyectos, con lo que se conseguirá una mayor eficacia y costos más bajos a medio plazo. Los costos aumentarán a corto plazo, pero quedarán absorbidos en el presupuesto ordinario.					
20	Realizar hasta 30 evaluaciones del impacto, sintetizarlas y dar cuenta de las mismas.	El número de evaluaciones del impacto dependerá de los recursos internos disponibles. La CLEE no tendrá repercusiones financieras.	– Mejor conocimiento de los resultados de los proyectos. Repercusiones financieras importantes, calculadas en USD 250 000 por evaluación del impacto. En función de la disponibilidad de fuentes alternativas de financiación, el FIDA está tratando de ejecutar tantos proyectos como sea posible en el marco de la FIDA9. Es de prever un mejor conocimiento de los resultados a medio y largo plazo, lo que supondrá una mayor eficacia y eficiencia los resultados.					
21	Realizar reformas para mejorar la calidad de la gestión financiera de los proyectos, como la adopción de metodologías basadas en la evaluación de los riesgos, la mayor utilización de los sistemas nacionales y el aumento de la capacidad de gestión financiera del personal de los proyectos y la fuerza de trabajo del FIDA.	Proporcionar capacitación adicional al personal de la CFS para evaluar sistemas de gestión de las finanzas públicas en los países clientes y realizar evaluaciones de los riesgos, fortalecer las relaciones con las entidades fiscalizadoras superiores, incorporar la metodología de seguros basados en los riesgos y difundir ampliamente herramientas y recursos de aprendizaje para aumentar la capacidad del personal fiduciario del prestatario.	– Mejorar la calidad de la gestión financiera de los proyectos.					
22	Ampliar la unidad de tramitación de desembolsos de Nairobi para convertirla en una plataforma descentralizada interregional que preste servicios a los países de África Occidental y Central, Oriental y Meridional, y África del Nordeste y Cercano Oriente, transfiriendo progresivamente las tareas adicionales de administración de préstamos de Roma a Nairobi.	Contratar a personal adicional para la oficina regional del FIDA en Nairobi.	– Procesamiento más eficiente de la administración de préstamos, lo que contribuirá a mejorar la eficacia de la ejecución de los programas en África. Los costos recurrentes y de capital quedarán absorbidos en los presupuestos actuales. – Reducción de los costos de personal en relación con la tramitación de los desembolsos en Roma.					

Número indicativo de proyectos por país en 2014¹³

<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, África del Norte y Europa</i>	
Benin	Angola	Bangladesh (2)	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Armenia	
Camerún	Burundi	Camboya	Ecuador	Bosnia y Herzegovina	
Chad	Lesotho	China	Haití	Georgia	
Côte d'Ivoire	Malawi	Filipinas (2)	México	Jordania	
Ghana	Swazilandia	Islas Salomón	Perú	Líbano	
Santo Tomé y Príncipe	Zambia	India	Uruguay	Marruecos	
Togo		Kiribati	Venezuela (República Bolivariana de)	Sudán (2)	
		Myanmar (2)		Túnez	
		Nepal		Yemen	
		Pakistán			
		Viet Nam			
Total	7	6	14	7	10

Fuente: Número bruto de proyectos en tramitación en el Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos al 21 de octubre de 2013

¹³ Incluidas las donaciones con arreglo al ASAP y los préstamos y donaciones suplementarios

Presupuesto ordinario por grupo y departamento – cifras efectivas frente a presupuestadas en 2012

(en millones de USD)

Anexo III

Departamento	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4			Total		
	Presupuestadas en 2012	Efectivas en 2012	Variación	Presupuestadas en 2012	Efectivas en 2012	Variación	Presupuestadas en 2012	Efectivas en 2012	Variación	Presupuestadas en 2012	Efectivas en 2012	Variación	Presupuestadas en 2012	Efectivas en 2012	Variación
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	0,50	0,21	(0,29)	1,03	1,17	0,14	0,96	1,00	0,04	0,88	0,25	(0,63)	3,37	2,63	(0,74)
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	3,66	3,03	(0,63)	4,23	3,07	(1,16)	1,98	2,30	0,32	8,27	6,73	(1,54)	18,14	15,13	(3,01)
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	0,17	0,11	(0,06)	1,80	2,29	0,49	0,36	0,34	(0,02)	0,66	0,15	(0,51)	2,99	2,89	(0,10)
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos	0	1,50	1,50	3,16	1,45	(1,71)	0,86	0,93	0,07	0	0	0	4,02	3,88	(0,14)
Departamento de Administración de Programas	80,62	67,82	(12,80)	0,03	1,05	1,02	0,05	0,24	0,19	0	0	0	80,70	69,11	(11,59)
Departamento de Operaciones Financieras	3,13	4,64	1,51	0	0,04	0,04	5,23	5,16	(0,07)	0,11	0,09	(0,02)	8,47	9,93	1,46
Departamento de Servicios Institucionales	0,93	1,22	0,29	0,20	0,16	(0,04)	23,06	25,55	2,49	0,16	0,12	(0,04)	24,35	27,05	2,70
Costos institucionales													2,10	7,64	5,54
Total	89,01	78,53	(10,48)	10,45	9,23	(1,22)	32,50	35,52	3,02	10,08	7,34	(2,74)	144,14	138,26	(5,88)
Porcentaje por grupo (presupuestado frente a efectivo)	61,8 %	56,8 %		7,2 %	6,7 %		22,5 %	25,7 %		7,0 %	5,3 %				

Presupuesto ordinario por grupo y departamento – cifras presupuestadas frente a previstas en 2013

(en millones de USD)

Departamento	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4			Total		
	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	0	0	-	1,37	1,40	0,03	1,10	0,93	(0,17)	0,27	0,23	(0,04)	2,74	2,56	(0,18)
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	3,91	3,72	(0,19)	3,23	2,98	(0,25)	2,99	3,48	0,49	7,34	6,95	(0,39)	17,47	17,13	(0,34)
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	0,17	0,16	(0,01)	3,35	2,87	(0,48)	0,34	0,28	(0,06)	0,22	0,15	(0,07)	4,08	3,46	(0,62)
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos	2,92	2,47	(0,45)	1,86	1,58	(0,28)	1,49	1,26	(0,23)	0,05	0,11	0,06	6,32	5,42	(0,90)
Departamento de Administración de Programas	70,32	70,25	(0,07)	2,25	2,10	(0,15)	0	0	0	0	0	0	72,57	72,35	(0,22)
Departamento de Operaciones Financieras	5,42	5,33	(0,09)	0,06	0,05	(0,01)	5,08	4,66	(0,42)	0,11	0,11	0	10,67	10,15	(0,52)
Departamento de Servicios Institucionales	1,18	1,02	(0,16)	0,12	0,07	(0,05)	23,30	24,95	1,65	0,43	0,56	0,13	25,03	26,60	1,57
Costos institucionales (porción distribuida entre los diferentes grupos)	1,18	0	(1,18)	0,32	0	(0,32)	0,60	0	(0,60)	0,20	0	(0,20)	2,30	0	(2,30)
Centro de costos institucionales (porción distribuida entre los diferentes grupos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,96	3,33	0,37
Total	85,10	82,95	(2,15)	12,56	11,05	(1,51)	34,90	35,56	0,66	8,62	8,11	(0,51)	144,14	141,0	(3,14)
Porcentaje por grupo (presupuestado frente a previsto)	59,0 %	58,8 %		8,7 %	7,8 %		24,2 %	25,2 %		6,0 %	5,8 %				

Presupuesto ordinario por grupo y departamento — cifras presupuestadas en 2013 frente a propuestas para 2014

(en millones de USD)

Departamento	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4			Total		
	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación	Presupuestadas en 2013	Previstas en 2013	Variación
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	0	0,08	0,08	1,37	1,22	(0,15)	1,10	1,00	(0,10)	0,27	0,47	0,20	2,74	2,77	0,03
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	3,91	3,41	(0,50)	3,23	2,93	(0,30)	2,99	4,25	0,26	7,34	7,59	0,25	17,47	18,18	0,71
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	0,17	0,01	(0,16)	3,35	3,91	0,56	0,34	0,22	(0,12)	0,22	0	(0,22)	4,08	4,14	0,06
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos	2,92	3,54	0,62	1,86	1,71	(0,15)	1,49	1,26	(0,23)	0,05	0,09	0,04	6,32	6,60	0,28
Departamento de Administración de Programas	70,32	71,52	1,20	2,25	2,03	(0,22)	0	0	0	0	0,02	0,02	72,57	73,57	1,00
Departamento de Operaciones Financieras	5,42	5,43	0,01	0,06	0,17	0,11	5,08	4,52	(0,56)	0,11	0,06	(0,05)	10,67	10,18	(0,49)
Departamento de Servicios Institucionales	1,18	2,01	0,83	0,12	0,11	(0,01)	23,30	25,81	2,51	0,43	0,41	(0,02)	25,03	28,34	3,31
Costos institucionales (porción distribuida entre los diferentes grupos)	1,18	1,73	0,55	0,32	0,16	(0,16)	0,60	0,41	(0,19)	0,20	0,08	(0,12)	2,30	2,38	0,08
Centro de costos institucionales (porción distribuida entre los diferentes grupos)	0	0	0	0	0		0	0		0			2,96	3,48	0,52
Total	85,10	87,73	2,63	12,56	12,24	(0,32)	34,90	37,47	2,57	8,62	8,72	0,10	144,14	149,64	5,50
Porcentaje por grupo (presupuestado frente a previsto)	59,0 %	58,7 %		8,7 %	8,2 %		24,2 %	25,0 %		6,0 %	5,8 %				

Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento — cifras presupuestadas en 2013 frente a propuestas para 2014

(en millones de USD)

Departamento	Personal		Consultores		Viajes oficiales		TIC		Otros		Total		Variación
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	2,43	2,41	-	0,01	0,18	0,23	-	-	0,13	0,12	2,74	2,77	0,03
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	14,22	14,54	0,78	1,39	0,50	0,55	-	-	1,97	1,70	17,47	18,18	0,71
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	3,26	3,43	0,11	0,12	0,35	0,32	-	-	0,36	0,27	4,08	4,14	0,06
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos	4,98	5,02	0,82	1,04	0,45	0,39	-	-	0,07	0,15	6,32	6,60	0,28
Departamento de Administración de Programas	40,19	42,52	19,37	18,91	8,52	7,22	-	0,01	4,49	4,91	72,57	73,57	1,00
Departamento de Operaciones Financieras	10,04	9,51	0,11	0,10	0,24	0,27	0,04	-	0,24	0,30	10,67	10,18	(0,49)
Departamento de Servicios Institucionales	13,99	14,57	0,15	0,86	0,12	0,25	3,96	5,53	6,81	7,13	25,03	28,34	3,31
Costos institucionales (porción distribuida entre los diferentes grupos)	2,30	1,20	-	-	-	-	-	-	-	1,18	2,30	2,38	0,08
Centro de costos institucionales (porción no distribuida entre los diferentes grupos)			0,20	-	-	-	-	-	2,76	3,48	2,96	3,48	0,52
Total	91,41	93,20	21,54	22,43	10,36	9,23	4,00	5,54	16,83	19,24	144,14	149,64	5,50

Dotación de personal indicativa para 2014 – solo presupuesto ordinario

(en puestos equivalentes a los de jornada completa)^a

Departamento ^b	Personal permanente y a plazo fijo				Personal a corto plazo	Total 2014
	Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales	Total de personal permanente y a plazo fijo	Personal sobre el terreno de contratación local		
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	6,00	5,00	11,00	-	11,00	
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)						
Oficina del Asesor Jurídico	11,00	6,50	17,50	-	17,50	
Oficina del Secretario	13,00	20,00	33,00	-	33,00	
Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo	4,00	1,00	5,00	-	5,00	
Oficina de Auditoría y Supervisión	6,50	2,50	9,00	-	9,00	
División de Comunicaciones	14,00	7,00	21,00	-	21,00	
Oficina de Ética	1,00	1,00	2,00	-	2,00	
Total del CSSG	49,50	38,00	87,5	-	87,50	
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM)						
Oficina central de Asociaciones y Movilización de Recursos	6,00	3,00	9,00	-	9,00	
Oficina de Enlace para América del Norte	3,00	1,00	4,00	-	4,00	
Oficina de Enlace para los Estados Árabes del Golfo	2,00	1,00	3,00	-	3,00	
Oficina de Enlace para Asia y el Pacífico	2,00	1,00	3,00	-	3,00	
Total de la PRM	13,00	6,00	19,00	-	19,00	
Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos (SKM)	17,66	10,00	27,66	-	27,66	
Departamento de Administración de Programas (PMD)						
Oficina central del PMD	7,00	5,00	12,00	-	12,00	
División de Asesoramiento Técnico y Políticas	27,50	9,50	37,00	-	37,00	
División de África Occidental y Central	21,00	12,00	33,00	18,00	51,00	
División de África Oriental y Meridional	19,00	12,00	31,00	15,00	46,00	
División de Asia y el Pacífico	19,00	11,00	30,00	18,00	48,00	
División de América Latina y el Caribe	17,00	6,00	23,00	-	23,00	
División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa	17,00	10,00	27,00	6,00	33,00	
División de Medio Ambiente y Clima	11,00	4,00	15,00	-	15,00	
Total del PMD	138,50	69,50	208,00	57,00	265,00	
Departamento de Operaciones Financieras (FOD)						
Oficina central del FOD	1,00	1,00	2,00	-	2,00	
División de Servicios Financieros y del Contralor	25,75	14,00	39,75	4,00	43,75	
División de Servicios de Tesorería	8,00	4,00	12,00	-	12,00	
Dependencia de Planificación y Análisis Financieros	2,00	0,00	2,00	-	2,00	
Total del FOD	36,75	19,00	55,75	4,00	59,75	
Departamento de Servicios Institucionales (CSD)						
Oficina central del CSD	2,00	2,00	4,00	-	4,00	
División de Recursos Humanos	13,00	10,00	23,00	-	23,00	
División de Servicios Administrativos	10,00	27,17	37,17	-	37,17	
Dependencia de Apoyo sobre el Terreno	2,00	3,00	5,00	-	5,00	
División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	15,00	15,00	30,00	-	30,00	
Total del CSD	42,00	57,17	99,17	-	99,17	
Total general - 2014	303,41	204,67	508,08	61,00	-	569,08
Total general - 2013	292,62	196,80	489,42	60,00	14,32	563,74

^a Un puesto equivalente a los de jornada completa (PEJC) es igual a 12 meses. Se incluye al personal de jornada parcial que corresponde a menos de un PEJC.

^b La distribución del personal por departamentos tiene carácter indicativo y está sujeta a cambios durante 2014.

Dotación de personal indicativa para 2014, por departamento y grado

(en puestos equivalentes a los de jornada completa)

Categoría	Grado	OPV	CSSG	PRM	SKM	PMD	FOD	CSD	Total de 2014	Total de 2013
Cuadro orgánico y categorías superiores ^a	Jefe de Departamento y superior	2,00	-	-	0,66	1,00	1,00	1,00	5,66	6,00
	D-2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-	1,00	6,00	7,00
	D-1	-	4,00	2,00	1,00	6,00	2,00	2,00	17,00	16,00
	P-5	1,00	7,00	1,00	4,00	57,25	5,00	7,00	82,25	79,50
	P-4	1,00	15,50	3,00	7,00	38,25	10,75	11,00	86,50	77,00
	P-3	-	14,00	6,00	1,00	25,00	10,00	14,00	70,00	69,00
	P-2	1,00	8,00	0,00	3,00	9,00	7,00	6,00	34,00	36,12
	P-1	-	-	-	-	1,00	1,00	-	2,00	2,00
Subtotal		6,00	49,50	13,00	17,66	138,50	36,75	42,00	303,41	292,62
Cuadro de servicios generales ^a	G-7	-	-	-	-	-	-	2,00	2,00	2,00
	G-6	2,00	14,00	1,00	2,00	24,00	8,00	15,00	66,00	69,50
	G-5	2,00	12,00	1,00	2,00	27,50	9,00	18,67	72,17	56,17
	G-4	1,00	9,00	3,00	4,00	15,00	-	12,50	44,50	54,13
	G-3	-	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00	5,00	15,00	8,00
	G-2	-	-	-	-	-	-	1,00	4,00	5,00
Subtotal		5,00	38,00	6,00	10,00	69,50	19,00	57,17	204,67	196,80
Total		11,00	87,50	19,00	27,66	208,00	55,75	99,17	508,08	489,42
Porcentaje de la categoría de cuadro orgánico		55 %	57 %	68 %	64 %	67 %	66 %	42 %	60 %	60 %
Porcentaje de la categoría de cuadro de servicios generales		45 %	43 %	32 %	36 %	33 %	34 %	58 %	40 %	40 %
Relación proporcional entre el personal del cuadro orgánico y el de servicios generales		1,20	1,30	2,17	1,77	1,99	1,93	0,73	1,48	1,49

^a Con exclusión del personal sobre el terreno contratado localmente.

Costos de personal

1. El presupuesto relativo a los costos de personal se elabora generalmente 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 los costos estándar representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se prepara el documento del presupuesto.
3. Suponiendo que no haya ningún cambio en la remuneración del personal en 2014, los costos estándar entre 2013 y 2014 no sufrirán ninguna modificación, según se muestra en el cuadro que figura a continuación.

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

<i>Descripción de la categoría</i>	<i>PEJC de 2014 según tarifas de 2013</i>	<i>PEJC de 2014 según tarifas de 2014</i>	<i>(Disminución) incremento</i>	<i>Notas</i>
Personal del cuadro orgánico				
Sueldos	25,91	25,91	-	
Ajustes por lugar de destino	16,78	16,78	-	
Pensiones y gastos médicos	10,92	10,92	-	
Subsidio de educación	4,52	4,52	-	
Repatriación, separación del servicio y vacaciones anuales	2,19	2,19	-	
Vacaciones en el país de origen	1,21	1,21	-	
Prestaciones por familiares a cargo	1,00	1,00	-	
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	0,88	0,88	-	
Otras prestaciones	1,56	1,56	-	
Costos centralizados de contratación	1,20	1,20	-	
Subtotal	66,17	66,17	-	
Personal del cuadro de servicios generales				
Sueldos	15,34	15,34	-	
Pensiones y gastos médicos	5,15	5,15	-	
Prima de idiomas	0,61	0,61	-	
Repatriación y separación del servicio	1,44	1,44	-	
Otras prestaciones	0,83	0,83	-	
Subtotal	23,37	23,37	-	
Personal de enlace en los países de contratación local				
	3,66	3,66	-	
Total de los costos del personal de plantilla	93,20	93,20	-	

Presupuesto de gastos de capital por orientación temática, 2008-2013

(en miles de USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total aprobado
Iniciativas de TIC							
Préstamos y donaciones (sustitución del SPD)	710	1 050	2 000	12 000	–	–	15 760
Reforma de la gestión de los recursos humanos	134	541	400	500	-	575	2 150
Infraestructura de las oficinas en los países: TI y comunicaciones						1 170	1 170
Eficiencia institucional	556	300	470	1 423	–	780	3 529
Unidos en la acción	–	440	300	-	–		740
Infraestructura de TI	600	1 200	360	375	3 215	775	6 525
Subtotal de iniciativas de TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	29 874
Proyectos en la Sede que no son de TI	–	550	-	889	-		1 439
Seguridad de las oficinas en los países	–	–	–	–	281	400	681
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	3 496	3 700	31 994

Asignación de fondos arrastrados

(en miles de USD)

<i>Departamento</i>	<i>Descripción de la utilización de los fondos arrastrados</i>	<i>3% de recursos arrastrados de 2012</i>
OPV	Servicios de consultoría para la mejora del desempeño	21
CSSG	División de Auditoría y Supervisión: recursos extraordinarios para investigaciones	110
	Oficina del Asesor Jurídico: costos jurídicos	94
	División de Comunicaciones: iniciativas de gestión del nombre comercial del FIDA y costos del Consejo de Gobernadores	170
PRM	Apoyo a las actividades alternativas de movilización de recursos y los planes de acción conexos	250
SKM	División de Estadística y Estudios para el Desarrollo: iniciativa de evaluación del impacto del FIDA	685
	Oficina central del SKM: equipo de tareas de 2015 para ayudar en el proceso de los ODM	150
PMD	Apoyo a las actividades de los proyectos	1 223
FOD	División de Tesorería: mejora del SWIFT y recuperación en caso de catástrofes	87
	División de Servicios Financieros y del Contralor	45
CSD	División de Servicios Administrativos: iniciativa de ahorro de energía y programas informáticos para las cámaras de seguridad	55
	Oficina central del CSD: servicios de consultoría para el examen del proceso operativo en el CSD	208
	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: seguridad y licencias para el instrumento electrónico de adquisición y contratación	80
	División de Recursos Humanos: costos relacionados con la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y otros costos por separación del servicio	1 090
	División de Recursos Humanos: examen de las políticas y procedimientos de recursos humanos	50
	Imprevistos	6
Total		4 324

Información sobre el presupuesto relativo a la presencia en los países

Presupuesto propuesto para 2014 en relación con la presencia en los países, por región (en millones de USD)

Región	2013			2014		
	Costos de personal	Costos no relacionados con el personal	Total	Costos de personal	Costos no relacionados con el personal	Total
África Occidental y Central	2,60	1,20	3,80	2,13	1,04	3,17
África Oriental y Meridional	2,34	1,30	3,64	2,26	1,37	3,63
Asia y el Pacífico	2,12	0,29	2,41	2,03	0,40	2,43
América Latina y el Caribe:	0,88	0,67	1,55	1,34	0,89	2,23
Cercano Oriente y África del Norte	0,71	0,40	1,11	0,74	0,35	1,09
División de Medio Ambiente y Clima	-	-	-	0,26	-	0,26
División de Servicios Financieros y del Contralor	-	-	-	0,48	0,03	0,51
Total	8,65	3,86	12,51	9,24	4,08	13,32

Análisis del presupuesto para 2014 de personal de enlace en los países (personal de contratación local/internacional), por región

Región	Personal del cuadro orgánico de contratación internacional		Personal de contratación local		Total	
	PEJC	En millones de USD	PEJC	En millones de	PEJ C	En millones de USD
África Occidental y Central	5	1,17	18	0,96	23	2,13
África Oriental y Meridional	6	1,36	15	0,90	21	2,26
Asia y el Pacífico	4	0,87	18	1,16	22	2,03
América Latina y el Caribe:	6	1,34	-	-	6	1,34
Cercano Oriente y África del Norte	1	0,26	6	0,48	7	0,74
División de Medio Ambiente y Clima	1	0,26	-	-	1	0,26
División de Servicios Financieros y del Contralor	2	0,32	4	0,16	6	0,48
Total de 2014	25	5,58	61	3,66	86	9,24
Total de 2013	25	5,46	56	3,66	81	8,65

Objetivos estratégicos, DMR y tipos de productos de la IOE

<i>Objetivo estratégico de la IOE</i>	<i>DMR de la IOE</i>	<i>Tipo de producto</i>
Objetivo estratégico 1: Contribuir, mediante la labor de evaluación independiente, a mejorar la rendición de cuentas por los resultados alcanzados	DMR 1: ARRI y evaluaciones a nivel institucional que sienten bases sólidas para la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales	ARRI Evaluación a nivel institucional Observaciones de la IOE sobre el PRISMA y el RIDE Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA elaboradas por la dirección del FIDA para someterlas al examen del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva
	DMR 2: EPP que sienten bases sólidas para mejores COSOP basados en los resultados	EPP Observaciones de la IOE sobre los COSOP
	DMR 3: Evaluaciones de proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones respaldadas por el FIDA	Evaluación de los resultados de los proyectos Validación de los informes finales de proyectos Evaluación del impacto
	DMR 4: Formulación de una metodología	Segunda edición del manual y otras directrices conexas
	DMR 5: Labor relacionada con los órganos rectores del FIDA	Períodos de sesiones de la Consulta sobre la FIDA10, Consejo de Gobernadores, Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva, y reuniones del Comité de Auditoría
Objetivo estratégico 2: Promover un aprendizaje y una gestión de los conocimientos eficaces para fortalecer aún más los resultados de las operaciones del FIDA	DMR 6: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	Síntesis de evaluación Tema de aprendizaje del ARRI
	DMR 7: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	Taller sobre cuestiones temáticas Difusión y divulgación Actividades de aprendizaje Asociaciones
	DMR 8: Desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	Talleres en los países sobre metodología y procedimientos de evaluación y actividades conexas

Logros de la IOE en 2013

Cuadro 1

Programa de trabajo de 2013 de la IOE: tareas seleccionadas

(resumen de las realizaciones previstas y efectivas a mediados de año)

Tarea	Previsión al comenzar el año		Estado actual	Resultado al final de año
	Tipo de actividad	Por concluirse en 2013	Por iniciar en 2013 para concluirse en 2014	Situación a finales de 2013
Evaluación a nivel institucional	3	2	2 concluidas 2 iniciadas 1 pospuesta	3 concluidas 1 en curso
Evaluación del programa en el país	2	4	1 concluida 5 en curso	2 concluidas 4 en curso
Validación de los IFP	Todos los IFP puestos a disposición por el PMD durante el año		18 concluidas	Todos los IFP puestos a disposición por el PMD durante el año
Evaluación de los resultados de los proyectos	8		8 en curso	8 concluidas
Evaluación del impacto	1		1 iniciada según lo previsto y en curso	Evaluación del impacto concluida
Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Períodos de sesiones del Comité de Evaluación: 4 Períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva: 3 Una visita del Comité de Evaluación a un país	No se aplica	Períodos de sesiones del Comité de Evaluación: 5 Períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva: 2 Períodos de sesiones del Consejo de Gobernadores: 1 Visita anual del Comité de Evaluación a un país (Viet Nam, 2013)	Períodos de sesiones del Comité de Evaluación: 7 (3 períodos de sesiones extraordinarios) Períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva: 3 Períodos de sesiones del Consejo de Gobernadores: 1 Una visita del Comité de Evaluación a un país
Síntesis de evaluación: gestión y conservación del agua; jóvenes	1		1 iniciada según lo previsto y en curso 1 sobre los jóvenes, de carácter extraordinario, ya iniciada	Síntesis de evaluación sobre el agua y los jóvenes concluidas
ARRI	1	No se aplica	Elaboración del ARRI iniciada según lo previsto y en curso	1
Observaciones de la IOE sobre el PRISMA y el RIDE	2	No se aplica	1 concluidas 1 por iniciar	2

Nota. En el cuadro 2 se ofrece información más detallada.

Cuadro 2
Progresos en la ejecución de las actividades previstas para 2013

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
1. Evaluaciones a nivel institucional	Evaluación de la eficiencia institucional del Fondo y de la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA	Se concluirá en abril de 2013	Concluida. El informe de evaluación se presentó al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva en abril de 2013.
	Supervisión directa y apoyo a la ejecución	Se concluirá en junio de 2013	Concluida. Informe final de evaluación examinado por el Comité de Evaluación en junio de 2013 y por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013.
	Evaluación de las realizaciones de las reposiciones del FIDA	Se concluirá en diciembre de 2013	En curso según lo previsto
	Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones	Inicio en enero de 2013	Iniciada según lo previsto, concluirá en 2014
	Enfoques y resultados del diálogo sobre políticas del FIDA	Inicio en septiembre de 2013	Tal como se debatió con la dirección del FIDA, se ha aplazado para que la IOE pueda comenzar en enero de 2014 la evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en los Estados frágiles, un tema que merece atención y que, en las presentes circunstancias, tiene mayor prioridad.
2. Evaluación del programa en el país	Bolivia	Inicio en enero de 2013	Iniciada según lo previsto, concluirá en 2014
	China	Inicio en enero de 2013	Iniciada según lo previsto, concluirá en 2014
	Madagascar	Se concluirá en septiembre de 2013	Concluida antes de lo previsto. Mesa redonda nacional organizada en mayo de 2013.
	República de Moldova	Se concluirá en diciembre de 2013	En curso según lo previsto. La mesa redonda nacional se celebrará en noviembre de 2013
	Senegal	Inicio en enero de 2013	Iniciada conforme a lo previsto. La misión principal sobre el terreno se llevó a cabo en abril de 2013; concluirá en 2014.
	Zambia	Inicio en enero de 2013	Iniciada conforme a lo previsto. La misión principal sobre el terreno se llevó a cabo en julio de 2013; concluirá en 2014.
3. Validación de los IFP	Validar todos los IFP disponibles durante el año	Se concluirá en diciembre de 2013	En curso según lo previsto
4. Evaluación de los resultados de los proyectos	Alrededor de 8 evaluaciones de los resultados de los proyectos	Se concluirá en diciembre de 2013	En curso según lo previsto

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
5. Evaluación del impacto	Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca (Sri Lanka)	Inicio en enero de 2013	En curso según lo previsto. El documento conceptual fue analizado por el Comité de Evaluación en abril de 2013. El informe final se presentará al Comité de Evaluación antes del final de 2013.
6. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	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	Se concluirá en diciembre de 2013	En curso según lo previsto
	11° ARRI	Se concluirá en diciembre de 2013	En curso según lo previsto
	Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Se concluirá en septiembre de 2013	Concluida
	Observaciones de la IOE acerca del RIDE	Se concluirá en diciembre de 2013	Se llevará a cabo conforme a lo previsto. El RIDE, junto con las observaciones de la IOE sobre el documento, serán examinados por el Comité de Evaluación y, posteriormente, por la Junta en diciembre de 2013.
	Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA elaboradas por la dirección del Fondo para someterlas al examen del Comité de Evaluación	Se concluirá en diciembre de 2013	No se aplica
	Participación en todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, de acuerdo con su mandato y reglamento revisados	Se concluirá en diciembre de 2013	Cinco períodos de sesiones oficiales celebrados. Se prevé celebrar un período de sesiones más en noviembre. La IOE participó en la visita del Comité de Evaluación sobre el terreno realizada en Viet Nam, y realizó una presentación de los resultados de la EPP.
7. Actividades de comunicación y gestión de los conocimientos	Informes de evaluación, Reseñas y Apreciaciones de evaluación, sitio web de la IOE, etc.	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto
	Síntesis de evaluación sobre la gestión y conservación del agua	Se concluirá en diciembre de 2013	En curso según lo previsto. Iniciada otra síntesis de evaluación sobre los jóvenes; en un principio su inicio estaba previsto en enero de 2014.
	Asistencia a las reuniones del equipo directivo del FIDA y del OSC, donde se analizan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y algunos proyectos evaluados por la IOE; participación en algunos EGPP, y asistencia (como observadora) a las reuniones del Comité de Gestión de Operaciones.	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto
	Reuniones trimestrales de la IOE y la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
8. Asociaciones	Asociación con el ECG, la NONIE, el UNEG y la COSUDE	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto. La IOE participó en la reunión de primavera del ECG y la reunión general anual del UNEG. Establecimiento de una nueva asociación oficial con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, con el fin de fortalecer la cooperación en la esfera de la evaluación.
9. Metodología	Perfeccionamiento, según proceda, de la metodología para validar los IFP y realizar evaluaciones de los resultados de los proyectos	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto
	Contribución al debate interno y externo sobre las evaluaciones del impacto	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto
	Perfeccionamiento ulterior, según proceda, del Manual de evaluación para reflejar en él las principales cuestiones que vayan surgiendo	Enero-diciembre de 2013	Puesta en marcha del proceso de preparación de la segunda edición del Manual de Evaluación, que se finalizará en 2014
	Aplicación del acuerdo de armonización revisado entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procedimientos de evaluación independiente y autoevaluación	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto
10. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Ejecución de actividades en los países asociados en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación	Enero-diciembre de 2013	En curso según lo previsto. Seminario sobre métodos de evaluación celebrado en el marco de la EPP relativa a Madagascar; declaración de intenciones con el Gobierno de China en curso de preparación.

Cuadro 3
Actividades adicionales importantes en 2013

<i>Descripción de la actividad</i>	<i>Calendario</i>
Declaración conjunta del GCIAI, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación Algunos ejemplos de actividades ya realizadas en régimen de colaboración son los siguientes: i) el intercambio de bases de datos sobre consultores; ii) la participación en el proceso de contratación de un funcionario del cuadro orgánico de categoría P-2 en el IOE; iii) la participación en el proceso de contratación de un funcionario del cuadro orgánico de categoría P-5 en el GCIAI, y iv) la participación de evaluadores de los organismos con sede en Roma en una actividad de aprendizaje sobre evaluación del impacto y el ARRI 2013 organizadas por la IOE.	La declaración conjunta se hizo efectiva el 2 de abril de 2013.
Organización de la Reunión general anual extraordinaria del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) para analizar su estrategia y prioridades	26 y 27 de septiembre de 2013
Estudio de seguimiento para examinar la aplicación de las recomendaciones convenidas derivadas de la evaluación sobre la agricultura y el desarrollo rural en África realizada conjuntamente con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD)	Enero-junio de 2013
Preparación de un folleto conmemorativo del décimo aniversario de la función de evaluación independiente en el FIDA, presentado en el período de sesiones de abril de 2013 de la Junta Ejecutiva	Enero-abril de 2013
Declaración de Intenciones firmada por la IOE y el Ministerio de Finanzas de China para entablar una asociación con miras a reforzar el desarrollo de la capacidad de evaluación en el país. En este contexto, por ejemplo, la IOE está diseñando una jornada de capacitación en metodología y procesos de evaluación que llevará a cabo en Beijing el 1 de noviembre.	Septiembre de 2013
Examen de los informes de EPP en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva previstos en 2013: <ul style="list-style-type: none"> • Uganda, en abril • Kenya, Nepal y Rwanda, en septiembre 	Enero-diciembre de 2013
Preparación de notas de la IOE sobre los COSOP destinadas a la Junta Ejecutiva en 2013: <ul style="list-style-type: none"> • Kenya, Nepal y Rwanda, en septiembre 	Enero-diciembre de 2013
Exámenes <i>inter pares</i> externos: <ul style="list-style-type: none"> • Informe del examen de evaluación anual del Banco Asiático de Desarrollo • Quinto estudio de los resultados globales del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) 	Enero-diciembre de 2013
Divulgación de la base de datos de las calificaciones de evaluación	Se hizo pública en mayo de 2013.

Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2014 y plan indicativo para 2015-2016

Cuadro 1
Programa de trabajo de la IOE propuesto para 2014, por tipo de actividad

Tipo de labor	Actividades propuestas para 2014	Fecha de inicio	Fecha de conclusión prevista	Plazo de entrega previsto ^a				
				Enero-marzo de 2014	Abril-junio de 2014	Julio-septiembre de 2014	Octubre-diciembre de 2014	2015
1. Evaluaciones a nivel institucional	Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones	enero de 2013	julio de 2014			X		
	Actuación del FIDA en los Estados frágiles	enero de 2014	junio de 2015					X
2. Evaluación del programa en el país	Bolivia	enero de 2013	marzo de 2014	X				
	Bangladesh	mayo de 2014	julio de 2015					X
	China	enero de 2013	marzo de 2014	X				
	Senegal	enero de 2013	marzo de 2014	X				
	Sierra Leona	enero de 2014	marzo 2015					X
	República Unida de Tanzania	enero de 2014	marzo 2015					X
	Zambia	enero de 2013	marzo de 2014	X				
3. Validación de los iIFP	Validar todos los IFP disponibles durante el año	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
4. Evaluación de los resultados de los proyectos	Unas 8 evaluaciones de los resultados de los proyectos	enero de 2014	diciembre de 2014			X	X	
5. Evaluación del impacto	Una (proyecto por determinar)	enero de 2014	diciembre de 2014					X
6. Colaboración con los órganos rectores	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2014 y plan indicativo para 2015-2016, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2015, basados en los resultados, y plan indicativo para 2016-2017	enero de 2014	diciembre de 2014					
	12° ARRI	enero de	diciembre de					X

Tipo de labor	Actividades propuestas para 2014	Fecha de inicio	Fecha de conclusión prevista	Plazo de entrega previsto ^a				2015
				Enero-marzo de 2014	Abril-junio de 2014	Julio-septiembre de 2014	Octubre-diciembre de 2014	
		2014	2014					
	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	junio de 2014	septiembre de 2014			X		
	Observaciones de la IOE sobre el RIDE	octubre de 2014	diciembre de 2014				X	
	Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA elaboradas por la dirección del Fondo para someterlas al examen del Comité de Evaluación	enero de 2014	diciembre de 2014					
	Participación en todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, de acuerdo con el mandato y reglamento revisados de este último	enero de 2014	diciembre de 2014		X	X	X	
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando no se dispone de las correspondientes EPP	enero de 2014	diciembre de 2014		X	X	X	
	Participación de la IOE en la Consulta sobre la FIDA10 (actividades por determinar)	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
7. Actividades de comunicación y gestión de los conocimientos	Síntesis de evaluación sobre la actuación del FIDA en los países de ingresos medios	enero de 2014	junio de 2014		X			
	Síntesis de evaluación sobre el desarrollo pastoril	junio de 2014	diciembre de 2014				X	
	Informes de evaluación, Reseñas y Apreciaciones de evaluación, sitio web de la IOE, etc.	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
	Organización en los países de talleres de aprendizaje sobre las EPP, y actividades de aprendizaje en el FIDA	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
	Participación e intercambio de conocimientos en determinadas plataformas externas, como actividades de aprendizaje o reuniones de los grupos de evaluación	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
	Reuniones trimestrales de la IOE y la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
	Participación en todas las reuniones del OSC para examinar las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados por la IOE. Asistencia a las reuniones del OMC, el equipo directivo del FIDA y determinados EGPP	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
8. Asociaciones	Asociaciones con el ECG, el UNEG, la NONIE y la COSUDE	enero de	diciembre de	X	X	X	X	

Tipo de labor	Actividades propuestas para 2014	Fecha de inicio	Fecha de conclusión prevista	Plazo de entrega previsto ^a				2015
				Enero-marzo de 2014	Abril-junio de 2014	Julio-septiembre de 2014	Octubre-diciembre de 2014	
		2014	2014					
	Contribuir como examinador <i>inter pares</i> externo, cuando se le solicite, a evaluaciones importantes realizadas por otras organizaciones multilaterales y bilaterales	enero de 2014	diciembre de 2014					
	Poner en práctica la Declaración conjunta del GCIAl, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
9. Metodología	Segunda edición del Manual de evaluación	enero de 2014	diciembre de 2014					X
	Contribución al debate interno y externo sobre las evaluaciones del impacto	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
	Aplicación del acuerdo de armonización revisado entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procedimientos de evaluación independiente y autoevaluación	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
10. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realizar actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en el contexto de sus procedimientos ordinarios	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	
	Organización de talleres en los países asociados (que los soliciten) sobre la metodología y los procedimientos de evaluación	enero de 2014	diciembre de 2014	X	X	X	X	

^a La casilla del plazo de realización trimestral se ha marcado con una **X** únicamente cuando se ha previsto una entrega específica.

Cuadro 2
Plan indicativo de la IOE para 2015-2016, por tipo de actividad

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2015-2016</i>	<i>Año</i>
1. Evaluación a nivel institucional	Evaluación conjunta con la FAO y el PMA del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial reformado	2015-2016
	Enfoques y resultados del diálogo sobre políticas del FIDA	2015-2016
	Esfuerzos desplegados por el FIDA para realizar evaluaciones del impacto	2015-2016
	Focalización	2016-2017
2. Evaluación del programa en el país	Brasil	2015-2016
	Burkina Faso	2015
	Burundi	2015
	Camerún	2016
	India	2016
	Malawi	2015
	Pakistán	2015
	Pequeños Estados insulares en desarrollo del océano Índico	2015
	Evaluación subregional en los países insulares anglófonos del Caribe	2015-2016
	3. Validación de los IFP	Validar todos los IFP disponibles durante el año
4. Evaluación de los resultados de los proyectos	Aproximadamente 8 evaluaciones de los resultados de los proyectos al año	2015-2016
5. Evaluación del impacto	1 al año (proyecto por determinar)	
6. Colaboración con los órganos rectores	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2015 y plan indicativo para 2016-2017, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2016, basados en los resultados, y plan indicativo para 2017-2018	2015
	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados para 2016 y plan indicativo para 2017-2018, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2017, basados en los resultados, y plan indicativo para 2018-2019	2016
	13º y 14º ARRI	2015-2016
	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	2015-2016
	Observaciones de la IOE sobre el RIDE	2015-2016
	Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA elaboradas por la dirección del Fondo para someterlas al examen del Comité de Evaluación	2015-2016
	Participación en todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, de acuerdo con su mandato y reglamento revisados	2015-2016

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2015-2016</i>	<i>Año</i>
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando no se dispone de las correspondientes EPP	2015-2016
7. Actividades de comunicación y gestión de los conocimientos	Informes de evaluación, Reseñas y Apreciaciones de evaluación, sitio web de la IOE, etc.	2015-2016
	Síntesis de evaluación (sobre los pueblos indígenas)	2015
	Actividades relacionadas con el Año Internacional de la Evaluación (2015)	2015
	Participación en todas las reuniones del OSC para examinar las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados por la IOE. Asistencia a las reuniones del OMC, el equipo directivo del FIDA y determinados EGPP.	2015-2016
8. Asociaciones	Asociaciones con el ECG, el UNEG, la NONIE y la COSUDE	2015-2016
	Puesta en práctica de la Declaración conjunta del GCIAI, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	2015-2016
9. Metodología	Contribución al debate interno y externo sobre la evaluación del impacto	2015-2016
	Capacitación del personal y los consultores de la IOE sobre la segunda edición del Manual de evaluación	2015
	Aplicación del acuerdo de armonización revisado entre la IOE y la dirección del FIDA sobre la metodología y los procedimientos de evaluación independiente y autoevaluación	2015-2016
10. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Ejecución de actividades en los países asociados en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación	2015-2016

Dotación de personal de la IOE para 2014

Dotación en 2010	Dotación en 2011	Dotación en 2012	Dotación en 2013	2014		
				Personal del cuadro orgánico	Personal de servicios generales	Total
19,5	19,5	19,5	18,5	12,5	6	18,5

Categoría de recursos humanos

Categoría	2013	2014
Director	1	1
Director Adjunto	1	1
Oficiales Superiores de Evaluación	4	2*
Oficiales de Evaluación	5	7
Analista de Investigación en Evaluación	1	1
Oficial de Comunicaciones y Conocimientos sobre Evaluación	0,5	0,5
Total del personal del cuadro orgánico	12,5	12,5
Auxiliar Administrativo	1	1
Auxiliar del Director	1	1
Auxiliar del Director Adjunto	1	1
Auxiliares de Evaluación	3	3
Total del personal de servicios generales	6	6
Total general	18,5	18,5

* Se está negociando la adscripción de un oficial superior de evaluación de la COSUDE a la IOE, lo cual no tendría ninguna repercusión en los costos de personal de la IOE.

Dotación de personal de servicios generales de la IOE

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (propuesta)
9,5	9,5	8,5	8,5	8	8	8	6	6

Propuesta de presupuesto de la IOE para 2014

Cuadro 1
Propuesta de presupuesto de la IOE para 2014
(en USD)

Labor de evaluación	Presupuesto de 2010 ^a	Presupuesto de 2011 ^a	Presupuesto de 2012 ^a	Presupuesto de 2013 ^a (1)	Propuesta de presupuesto para 2014			
					Aumento/disminución real (2)	Alza de precios ^b (3)	Aumento o disminución de los tipos de cambio ^c (4)	Presupuesto total de 2014 USD 1 = EUR 0,72 (5)=(1)+(2)+(3)+/- (4)
Costos no relacionados con el personal	2 600 000	2 238 000	2 289 474	2 346 711	0	49 281	0	2 395 992
Costos de personal	3 620 204	3 645 576	3 734 530	3 667 268	-80 578	0	0	3 586 690
Total	6 220 204	5 883 576	6 024 004	6 013 979	-80 578	49 281	0	5 982 682

^a Aprobado por el Consejo de Gobernadores (al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,722 en 2010, 2011, 2012 y 2013).

^b Según lo establecido para las otras dependencias del FIDA y lo indicado por la Dependencia de Presupuesto. El aumento de precios relativo a los costos no relacionados con el personal es del 2,1 %, y no hay ningún incremento de los precios relativos a los costos de personal.

^c Según lo indicado por la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo, el tipo de cambio que se aplicará en esta etapa es el mismo tipo de cambio aplicado para el presupuesto de 2013, es decir, USD 1 = EUR 0,72 para facilitar la comparación.

Cuadro 2

Desglose de los costos no relacionados con el personal de la propuesta de presupuesto de la IOE para 2014

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Número absoluto</i>	<i>Número relativo, como % del trabajo realizado^a</i>	<i>Costos unitarios estándar (USD)^b</i>	<i>Costos no relacionados con el personal propuestos para 2014 (USD)</i>
ARRI	1	1	150 000	150 000
Evaluación a nivel institucional	2	1	Costos diferenciados según el alcance y la naturaleza de las cuestiones que se evalúen: 200 000 - 450 000	410 000
Evaluación del programa en el país	7	3,3	Costos diferenciados según el tamaño de la cartera, el tamaño del país, los costos de viaje y la disponibilidad de datos empíricos de evaluación: 225 000-305 000	760 000
Validación de los IFP	30, aproximadamente	30, aproximadamente	–	50 000
Evaluación de los resultados de los proyectos	8, aproximadamente	8, aproximadamente	25 000-30 000	230 000
Evaluación del impacto	1	1	200 000-300 000	210 000
Síntesis de evaluación	2	2	50 000-65 000	120 000
Revisión del Manual de evaluación de la IOE	1	1	-	150 000
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	–	–		198 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	–	–		117 992
Total				2 395 992

^a Con frecuencia las evaluaciones comienzan en un año determinado, pero se completan al año siguiente. Esta cifra representa el porcentaje de trabajo realizado para estas evaluaciones en 2014.

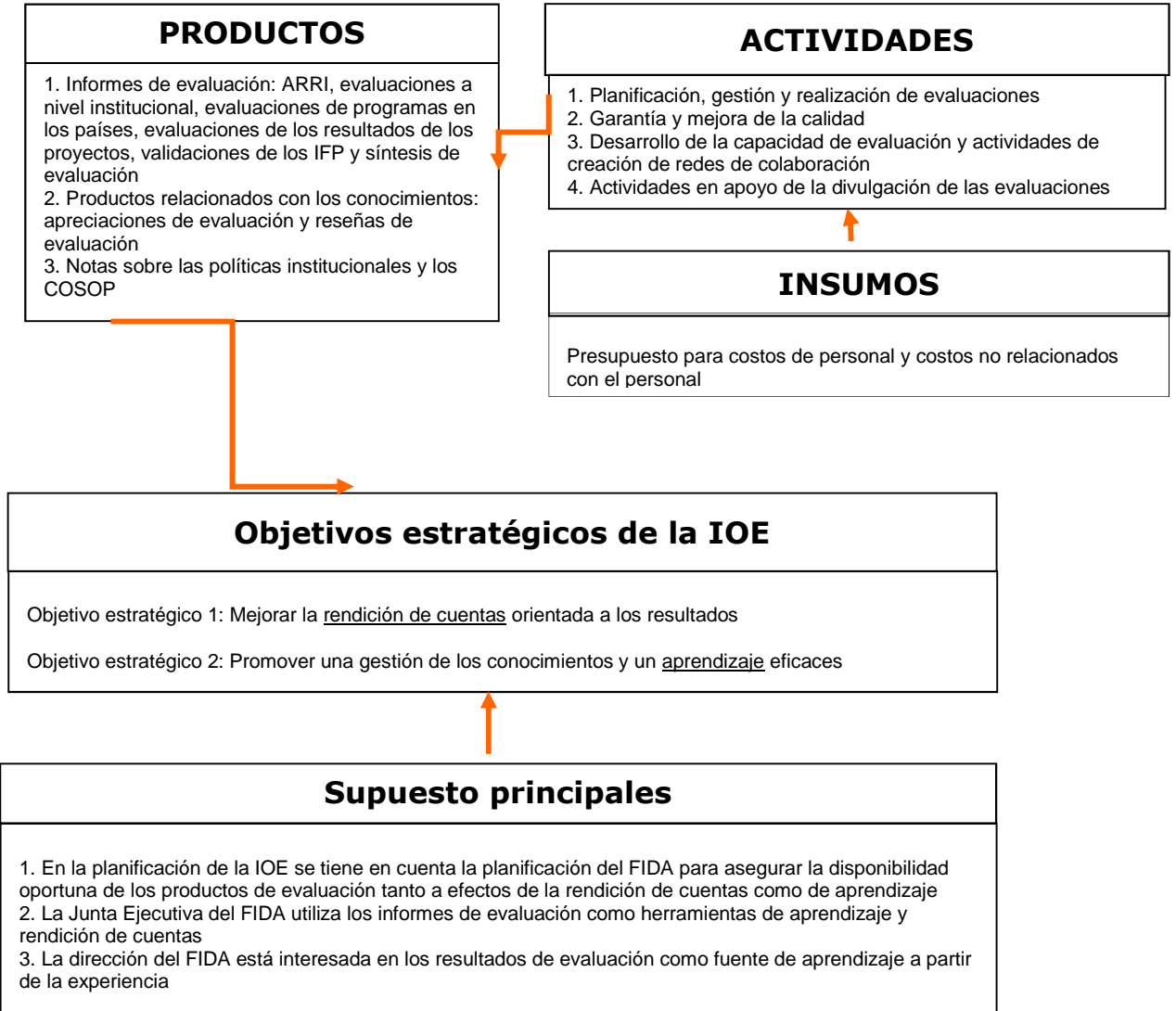
^b Cuando resulta necesario, los costos unitarios estándar incluyen también los costos de viaje del personal.

Cuadro 3
Distribución 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 de presupuesto (costos de personal y costos no relacionados con el personal)</i>	<i>Porcentaje del presupuesto propuesto total</i>
Objetivo estratégico 1: Contribuir, mediante la labor de evaluación independiente, a mejorar la rendición de cuentas por los resultados alcanzados	DMR 1: ARRI y evaluaciones a nivel institucional que sienten bases sólidas para la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales	951 788	16
	DMR 2: EPP que sienten bases sólidas para mejores COSOP basados en los resultados	1 591 068	26
	DMR 3: Evaluaciones de proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones apoyadas por el FIDA	1 117 678	19
	DMR 4: Formulación de una metodología	464 702	8
	DMR 5: Labor relacionada con los órganos rectores del FIDA	233 289	4
Total del objetivo estratégico 1		4 358 525	73
Objetivo estratégico 2: Promover un aprendizaje y una gestión de los conocimientos eficaces para fortalecer aún más los resultados de las operaciones del FIDA	DMR 6: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	508 941	8
	DMR 7: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE	811 567	14
	DMR 8: Desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	303 649	5
Total del objetivo estratégico 2		1 624 157	27
TOTAL GENERAL		5 982 682	100

Marco de resultados de la IOE

Teoría de cambio de la IOE



Marco de resultados de la IOE

Indicadores básicos de los resultados

Este trabajo está en curso. La IOE perfeccionará sus indicadores básicos de resultados

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>DMR de la IOE^a</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Base de referencia de 2011</i>	<i>Meta para 2014</i>
Objetivo estratégico 1: Contribuir, mediante la labor de evaluación independiente, a mejorar la rendición de cuentas por los resultados alcanzados	1. Número de notas con observaciones sobre los COSOP y los documentos de política	DMR 1, 2 y 5	Registros de la IOE ^b		
	2. Número de miembros del personal de la IOE enviados anualmente de forma rotatoria a cursos de capacitación	DMR 4	Registros de la IOE	3 funcionarios	3 funcionarios
	3. Número de períodos de sesiones del Comité de Evaluación celebrados de conformidad con el mandato del Comité	DMR 5	Registros de la IOE	4 períodos de sesiones ordinarios	Conforme al programa de trabajo para 2014
	4. Participación de la IOE, según se requiera, en las reuniones del Comité de Auditoría y los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva y el Consejo de Gobernadores, y en las visitas anuales a los países	DMR 5	Registros de la IOE	100%	100%
Objetivo estratégico 2: Promover un aprendizaje y una gestión de los conocimientos eficaces para fortalecer aún más los resultados de las operaciones del FIDA	5. Número de actividades de aprendizaje importantes organizados por la IOE en el FIDA	DMR 6 y 7	Registros de la IOE	2 actividades	4 actividades
	6. Número de eventos de aprendizaje en los países organizados conjuntamente por la IOE y los gobiernos	DMR 7	Registros de la IOE	4 actividades	5 actividades
	7. Número de actividades importantes en la Sede en las que participa el personal de la IOE con objeto de intercambiar conocimientos	DMR 7	Registros de la IOE	2 actividades	4 actividades
	8. Número de actividades externas relacionadas con los conocimientos en las que participan funcionarios de la IOE para compartir enseñanzas derivadas de las evaluaciones	DMR 7	Registros de la IOE	3 actividades	5 actividades

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>DMR de la IOE^a</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Base de referencia de 2011</i>	<i>Meta para 2014</i>
	9. Número de productos relacionados con los conocimientos (es decir, reseñas y apreciaciones de evaluación) de las evaluaciones a nivel institucional y las EPP publicados en un plazo de tres meses a partir de la fecha de finalización establecida y divulgados a un público interno y externo (una vez firmado el acuerdo en el punto de culminación)	DMR 6 y 7	Registros de la IOE	80 %	100 %
	10. Número de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI	DMR 6	Registros de la IOE		Conforme al programa de trabajo para 2014
	11. Número de talleres organizados en los países asociados para intercambiar conocimientos sobre la metodología y los procedimientos de evaluación de la IOE	DMR 8	Registros de la IOE ^c	No se aplica	
	12. Número de actividades en que participan miembros del personal de la IOE relacionadas con la autoevaluación y el desarrollo de la capacidad de evaluación	DMR 8	Registros de la IOE	1 actividad	3 actividades
Objetivo estratégico 1 y objetivo estratégico 2 conjuntamente (combinando las funciones de aprendizaje y rendición de cuentas de la evaluación independiente)	13. ARRI y una serie de evaluaciones a nivel institucional, EPP, evaluaciones de los resultados de los proyectos, validaciones de los IFP y evaluaciones de impacto	DMR 1,2 y 3	Registros de la IOE		Conforme al programa de trabajo para 2014

^a DMR 1: ARRI y evaluaciones a nivel institucional que sienten bases sólidas para la formulación y aplicación de mejores políticas y procesos institucionales; DMR 2: EPP que sienten bases sólidas para mejores COSOP basados en los resultados; DMR 3: Evaluaciones de proyectos que contribuyan a mejorar las operaciones respaldadas por el FIDA; DMR 4: Formulación de una metodología; DMR 5: Labor relacionada con los órganos rectores del FIDA; DMR 6: Preparación de síntesis de evaluación y temas de aprendizaje de los ARRI; DMR 7: Comunicación y difusión sistemáticas de la labor de la IOE; DMR 8: Desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados.

^b Dependiendo del número de COSOP a partir de las EPP o el número de documentos de política a partir de evaluaciones sobre esos mismos temas.

^c En función de las solicitudes los Estados miembros.

Marco de selectividad

Cuadro 1

Preguntas de orientación para seleccionar y ordenar por prioridad las evaluaciones que habrán de incluirse en el programa de trabajo de la IOE

<i>Evaluaciones a nivel institucional/síntesis de evaluación</i>	<i>Evaluaciones de programas en los países</i>	<i>Evaluaciones de los resultados de los proyectos</i>
1. ¿Se trata de un área de interés o prioritaria para los interesados en el FIDA?	1. ¿Se trata de un país de interés o prioritario para la división regional?	1. ¿Se han observado grandes lagunas de información, incoherencias y deficiencias analíticas durante el proceso de validación de los IFP?
2. ¿Está la evaluación en consonancia con las prioridades estratégicas del FIDA y los compromisos asumidos en la reposición?	2. ¿Cómo concuerda esta evaluación con el equilibrio geográfico de la cartera de evaluación de la IOE?	2. ¿Se han adoptado en este proyecto enfoques innovadores que pueden aplicarse a mayor escala en otros lugares?
3. ¿Servirá para colmar una laguna de conocimientos en el FIDA?	3. ¿Debe el FIDA adoptar una decisión crítica que justifique la oportunidad de realizar esta evaluación?	3. ¿Hay una gran discrepancia entre las calificaciones consignadas en el IFP y las atribuidas por la IOE durante el proceso de validación?
4. ¿En qué esfera se espera que repercuta la evaluación?	4. ¿Cómo encaja esta evaluación en los objetivos de la IOE?	4. ¿Cómo concuerda esta evaluación con el equilibrio geográfico de la cartera de evaluación de la IOE?
5. ¿Debe el FIDA adoptar una decisión crítica que justifique la oportunidad de realizar esta evaluación?	5. ¿En qué otras entregas de la IOE se basaría esta evaluación, o a qué otras entregas contribuiría?	5. ¿En qué otras entregas de la IOE se basaría esta evaluación, o a qué otras entregas contribuiría?
6. ¿Cómo encaja esta evaluación en los objetivos de la IOE?	6. ¿Dispone la IOE de recursos (financieros y humanos) para llevar a cabo esta evaluación?	6. ¿Dispone la IOE de recursos (financieros y humanos) para llevar a cabo esta evaluación?
7. ¿En qué otras entregas de la IOE se basaría esta evaluación, o a qué otras entregas contribuiría?		
8. ¿Dispone la IOE de recursos (financieros y humanos) para llevar a cabo esta evaluación?		

Cuadro 2

Aplicación del marco de selectividad a las evaluaciones a nivel institucional y las síntesis de evaluación^a

<i>Preguntas de orientación para las evaluaciones a nivel institucional y las síntesis de evaluación</i>	<i>Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en los Estados frágiles</i>	<i>Evaluación a nivel institucional sobre los enfoques y resultados del diálogo sobre políticas del FIDA</i>	<i>Síntesis de evaluación sobre la actuación del FIDA en los países de ingresos medios</i>	<i>Síntesis de evaluación sobre el desarrollo pastoril</i>
1. ¿Se trata de un área de interés o prioritaria para los interesados en el FIDA?	5	4	5	3
2. ¿Está la evaluación en consonancia con las prioridades estratégicas del FIDA y los compromisos asumidos en la reposición?	5	4	5	4
3. ¿Servirá para colmar una laguna de conocimientos en el FIDA?	Sí	Sí, en menor medida, porque en el ARRI de 2012 se incluyó un tema de aprendizaje dedicado al diálogo de políticas	Sí	Sí
4. ¿En qué esfera se espera que repercuta la evaluación?	Enfoque adoptado por el FIDA para intervenir en los Estados frágiles	Enfoque adoptado por el FIDA en el diálogo sobre políticas	Enfoque adoptado por el FIDA para intervenir en los países de ingresos medios	Operaciones del FIDA relacionadas con el desarrollo pastoril
5. ¿Debe el FIDA adoptar una decisión crítica que justifique la oportunidad de realizar esta evaluación?	Sí	En cierta medida	Sí	No
6. ¿Cómo encaja esta evaluación en los objetivos de la IOE?	Contribuir al logro de los objetivos estratégicos 1 y 2	Contribuir al logro de los objetivos estratégicos 1 y 2	Contribuir al logro del objetivo estratégico 2	Contribuir al logro del objetivo estratégico 2
7. ¿En qué otras entregas de la IOE se basaría esta evaluación, o a qué otras entregas contribuiría?	Se basará en las EPP y en las evaluaciones a nivel de proyecto	Se basará en las EPP y las evaluaciones a nivel de proyecto, así como en el tema de aprendizaje del ARRI de 2012 dedicado al diálogo sobre políticas	Se basará en las EPP y en las evaluaciones a nivel de proyecto realizadas en países de ingresos medios. Contribuirá a futuras evaluaciones a nivel institucional sobre este tema.	Se basará en las EPP y las evaluaciones a nivel de proyecto realizadas en lugares donde se llevan a cabo actividades de desarrollo pastoril
8. ¿Dispone la IOE de recursos (financieros y humanos) para llevar a cabo esta evaluación?	Sí	Solo puede realizarse una evaluación a nivel institucional cada año	Sí	Sí

^a Para confeccionar el programa de trabajo se ha validado cada evaluación propuesta aplicándole las preguntas de orientación; para ello se ha utilizado una escala de cinco puntos, en la que 5 representa la máxima puntuación y 1 la mínima.

Cuadro 3
Aplicación del marco de selectividad a las EPP

<i>Preguntas de orientación para las EPP</i>	<i>Bangladesh</i>	<i>Sierra Leona</i>	<i>República Unida de Tanzania</i>	<i>Países insulares anglófonos del Caribe</i>
1. ¿Se trata de un país de interés o prioritario para la división regional?	5	5	5	3
2. ¿Cómo concuerda esta evaluación con el equilibrio geográfico de la cartera de evaluación de la IOE?	5	5	5	5
3. ¿Debe el FIDA adoptar una decisión crítica que justifique la oportunidad de realizar esta evaluación?	Sí (el COSOP actual abarca el período 2012-2018; la EPP será útil para realizar la revisión a mitad de período del COSOP)	Sí (el COSOP actual abarca el período 2010-2015; la EPP será útil en la formulación del nuevo COSOP)	Sí (el COSOP actual abarca el período 2007-2013; la EPP será útil en la formulación del nuevo COSOP)	Por el momento el FIDA no dispone de una estrategia subregional en la región
4. ¿Cómo encaja esta evaluación en los objetivos de la IOE?	Contribuir al logro de los objetivos estratégicos 1 y 2	Contribuir al logro de los objetivos estratégicos 1 y 2	Contribuir al logro de los objetivos estratégicos 1 y 2	Contribuir al logro de los objetivos estratégicos 1 y 2
5. ¿En qué otras entregas de la IOE se basaría esta evaluación, o a qué otras entregas contribuiría?	Se basará en las evaluaciones a nivel de proyecto en el Bangladesh y en EPP anteriores, realizadas en 2005. Contribuirá a la evaluación a nivel institucional dedicada al diálogo sobre políticas	Contribuirá a las evaluaciones a nivel institucional relativas a los Estados frágiles y el diálogo sobre políticas.	Se basará en las evaluaciones a nivel de proyecto realizadas en la República Unida de Tanzania y en la EPP anterior, realizada en 2003. Contribuirá a la evaluación a nivel institucional centrada en el diálogo sobre políticas.	Contribuirá a la evaluación a nivel institucional centrada en el diálogo sobre políticas
6. ¿Dispone la IOE de recursos (financieros y humanos) para llevar a cabo esta evaluación?	Sí	Sí	Sí	No, por lo que se propone que esta evaluación se incluya en el programa de trabajo indicativo para 2015-2016