

Signatura: EB 2016/117/R.4  
Tema: 5  
Fecha: 23 de marzo de 2016  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

## Actualización sobre la presencia del FIDA en los países

### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

Périn Saint-Ange  
Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2448  
Correo electrónico: [p.saintange@ifad.org](mailto:p.saintange@ifad.org)

Lakshmi Menon  
Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Servicios Institucionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: [l.menon@ifad.org](mailto:l.menon@ifad.org)

Paula Kim  
Gerente  
Dependencia de Apoyo sobre el Terreno  
Tel.: (+39) 06 5459 2731  
Correo electrónico: [p.kim@ifad.org](mailto:p.kim@ifad.org)

Willem Bettink  
Gerente Principal de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2472  
Correo electrónico: [w.bettink@ifad.org](mailto:w.bettink@ifad.org)

##### Envío de documentación:

Alessandra Zusi Bergés  
Oficial encargada  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2092  
Correo electrónico: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

Junta Ejecutiva — 117<sup>o</sup> período de sesiones  
Roma, 13 y 14 de abril de 2016

---

Para información

## Índice

Resumen	iii
I. Antecedentes	1
II. Progresos en lo relativo a hacer operativa la presencia en los países	1
A. Consolidación y aumento de las oficinas del FIDA en los países	2
B. Evolución de los modelos de oficina en el país	3
C. Gestión de los recursos humanos	5
D. Coordinación y políticas y procedimientos de apoyo	5
III. Nuevos resultados y eficacia en términos de desarrollo	6
IV. Costos – evolución y consecuencias cara al futuro	8
V. De la presencia en los países a la descentralización institucional	10
Anexos	
I. Oficinas del FIDA en los países aprobadas al 1 de febrero de 2016	12
II. Mapa de las oficinas del FIDA en los países	14
III. Descripción de los centros subregionales	15
IV. Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2015: comparación de los resultados de los países con y sin oficinas del FIDA	17
V. Marco de seguimiento para las oficinas en los países	20

## Acrónimos y siglas

ARRI	Informe anual sobre las actividades y el impacto de las operaciones del FIDA
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FSU	Dependencia de Apoyo sobre el Terreno
GPP	Gerente del Programa en el País
IOE	Oficina de Evaluación Independiente
OPP	Oficial del Programa en el País
PMD	Departamento de Administración de Programas

## Resumen

1. Como labor complementaria a anteriores informes de situación presentados a la Junta Ejecutiva del FIDA sobre la presencia de este en los países, el presente documento de actualización ofrece un panorama general de los progresos realizados en 2014 y 2015 en la consolidación de las oficinas del FIDA en los países, el establecimiento de nuevas oficinas en los países y las dificultades operacionales y normativas que han surgido.
2. De forma acorde con la estrategia de descentralización aprobada por la Junta en 2011, el FIDA ha progresado considerablemente en la ampliación de su presencia en los países. En febrero de 2016 ya había 40 oficinas en los países en funcionamiento. De ellas, el 50 % están en África y 21 en países con situaciones de fragilidad. El FIDA ha establecido la mayor parte de sus oficinas en los países mediante acuerdos de acogida concertados con otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente los que tienen sede en Roma.
3. La presencia del FIDA en los países ha evolucionado para responder a la creciente complejidad de sus operaciones y a las demandas de los Estados Miembros. Las oficinas en los países, que al principio se centraban en apoyar la supervisión de los proyectos, ahora se ocupan de tareas más complejas de gestión de la cartera, actuación normativa, gestión de los conocimientos y fomento de las asociaciones. El FIDA, debido al aumento de las responsabilidades asignadas a las oficinas en los países, ha destacado sobre el terreno a funcionarios superiores de operaciones y casi la mitad de las oficinas en los países están actualmente dirigidas por un gerente del programa en el país (GPP) de contratación internacional.
4. El FIDA también ha empezado a establecer, paralelamente al mayor número de oficinas en los países, centros subregionales encargados de prestar apoyo a las operaciones en cuatro o cinco países. Esta nueva disposición de organización permite hacer un uso óptimo de los recursos de personal, un mayor intercambio de conocimientos entre países y una gestión más eficaz de la cartera.
5. En una evaluación realizada por la dirección y en informes de la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) del FIDA se observa que las oficinas en los países contribuyen a que mejore la gestión de la cartera. Los logros de los proyectos en los países que tienen oficinas en el país son mayores que en los países que no las tienen. Las oficinas en los países también permiten que el personal del FIDA tenga más influencia en cuestiones de políticas relacionadas con el desarrollo rural y establezca asociaciones más eficaces entre todas las partes interesadas.
6. A medida que la presencia del FIDA en los países se ha ido ampliando, también se han incrementado los costos relacionados con la descentralización. No obstante, los acuerdos de acogida de las oficinas en los países con otros organismos de las Naciones Unidas han ayudado a contener estos costos. Incluso después de haber destacado a los GPP, las oficinas en los países siguen siendo de poco tamaño si se comparan con las de otras organizaciones. Esto también ha ayudado a minimizar los incrementos presupuestarios relacionados con estas nuevas oficinas.
7. La IOE está evaluando en 2016 el proceso de descentralización del FIDA. La dirección presentará un plan de descentralización institucional a la Junta Ejecutiva con el objetivo de profundizar el compromiso institucional con la descentralización y hacer que esta sea más eficaz. El plan se fundamentará en las evaluaciones de la IOE y la dirección, y en él se examinarán cuestiones vitales como el número óptimo y la combinación de modelos de oficinas en los países, la dotación de personal óptima para esas oficinas, las políticas y procedimientos necesarios y el marco de recursos humanos más adecuado para una descentralización efectiva.

## Actualización sobre la presencia del FIDA en los países

### I. Antecedentes

1. El programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, que fue la primera iniciativa del FIDA en materia de presencia en los países, fue aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003. La aprobación de este programa allanó el camino para que al final de 2006 se hubieran establecido 15 oficinas del FIDA en los países. En una evaluación realizada en 2007 por la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) del FIDA se observó que las operaciones del Fondo eran notablemente más eficaces en los países que tenían oficinas en el país que en los países que no las tenían<sup>1</sup>. A la luz de esta conclusión, para 2009 la presencia del FIDA en los países se había ampliado con otras 15 oficinas en los países, con lo que en total quedaron establecidas 30 oficinas de este tipo.
2. En 2010, la dirección del FIDA efectuó una autoevaluación de las operaciones, resultados y logros de las oficinas en los países establecidas. Las conclusiones fundamentaron la formulación de la política y estrategia de presencia en los países, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en mayo de 2011. La aprobación de esta política otorgó a la dirección la facultad de aumentar el número de oficinas en los países hasta 40 para 2013.
3. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2013, la dirección presentó una nueva actualización sobre los progresos realizados en cuanto a hacer operativas las 40 oficinas en los países. La dirección también obtuvo la aprobación de la Junta para una actualización de la estrategia de presencia en los países para 2014-2015, que abarcaba una nueva ampliación de la instalación de oficinas del FIDA en los países, que pasaría de 40 a 50.
4. El presente documento de actualización ofrece un panorama general de los progresos realizados en 2014 y 2015 en la consolidación de las oficinas en los países ya creadas, el establecimiento de nuevas oficinas en los países y las dificultades operacionales y normativas que han surgido. En la sección II se examinan las medidas adoptadas para ampliar la presencia del FIDA en los países, incluida la evolución de los modelos de oficinas en los países, los desafíos en materia de recursos humanos y la formulación de políticas y procedimientos al respecto. En la sección III se trata el impacto de la presencia del FIDA en los países con respecto a su eficacia en términos de desarrollo. La sección IV muestra la evolución de los costos de las oficinas en los países y de los factores de costos asociados. Por último, en la sección V se exponen las enseñanzas extraídas, los desafíos y oportunidades que orientarán la formulación de un plan de descentralización institucional que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016<sup>2</sup>.

### II. Progresos en lo relativo a hacer operativa la presencia en los países

5. La presencia del FIDA en los países ha evolucionado para responder a la creciente complejidad de sus operaciones y a las demandas de los Estados Miembros. La iniciativa piloto de presencia en los países, que se puso en marcha en 2003, tuvo el objetivo limitado de apoyar la responsabilidad de supervisión directa que el FIDA acababa de asumir. Por consiguiente, las funciones de las oficinas en los países también eran limitadas y se centraban en la gestión de la cartera. En los últimos años, ha aumentado la complejidad de las operaciones del FIDA, que actualmente abarcan la actuación normativa, la gestión de los conocimientos, la ampliación de la

<sup>1</sup> EB 2007/91/R.6.

<sup>2</sup> En el plan se tendrán en cuenta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la descentralización que la IOE está llevando a cabo y que se habrá completado al final de 2016.

escala de los resultados y el fomento de las asociaciones. La creciente complejidad de las operaciones de las oficinas en los países ha obligado al FIDA a asignar más recursos para que estas oficinas pudieran desempeñar sus funciones.

- A. Consolidación y aumento de las oficinas del FIDA en los países
6. En 2013 la Junta Ejecutiva aprobó la actualización de la estrategia de presencia en los países para 2014-2015<sup>3</sup>, la cual contemplaba seguir utilizando: i) los criterios en materia de apertura de oficinas<sup>4</sup>, ii) los criterios para la selección de modelos de oficinas en los países y iii) la estrategia de salida para las oficinas en los países. La Junta también aprobó el establecimiento de otras 10 oficinas.
  7. Aumento de las oficinas del FIDA en los países. Desde 2014 el FIDA ha seguido progresando en la consolidación y la ampliación de su presencia en los países. En febrero de 2016 ya eran operativas 40 oficinas en los países (véanse los anexos I y II para obtener información más detallada). Esto abarca una oficina regional situada en Nairobi (Kenya). De estas 40 oficinas en los países, el 50 % están en África y 21 en países con situaciones de fragilidad<sup>5</sup>. Las 40 oficinas en los países abarcan al 88 % de la población rural de los países donde opera el FIDA, representan el 69 % de los recursos asignados en el marco de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y comprenden el 63 % del número total de las inversiones en curso financiadas por el FIDA (y el 78 % del volumen total de financiación).
  8. Durante los dos últimos años, el FIDA ha procurado establecer otras 10 oficinas<sup>6</sup>, tal como se aprobó en 2013. De estas, tres ya se han establecido mediante la firma de los acuerdos con el país anfitrión y el despliegue del personal nacional<sup>7</sup>. Hay negociaciones en curso con los países anfitriones para otras tres oficinas. Durante este período se han firmado otros nueve acuerdos con países anfitriones, con lo que el número de acuerdos firmados con países anfitriones ha llegado a 32 (véase el anexo I)<sup>8</sup>.
  9. Hasta la fecha, el FIDA solo ha cerrado una oficina en el país, la de Panamá, dado que en el país solo había un proyecto en curso y que no estaban previstos nuevos proyectos en Panamá durante la FIDA10. La gestión de las operaciones en Panamá se realizará a través del centro subregional de Guatemala. Estas medidas se ajustan a la política de salida del FIDA para las oficinas en los países.
  10. Acuerdos de acogida. El FIDA ha establecido la mayor parte de sus oficinas en los países en el marco de acuerdos de acogida con otras organizaciones internacionales. De entre estos acuerdos, 17 se han concertado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; 10 con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; siete con el Programa Mundial de Alimentos y uno con cada una de las siguientes entidades: la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, el Instituto Internacional de Investigaciones en Ganadería, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. La asociación del FIDA con los demás organismos con sede en Roma se ha incrementado y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Programa Mundial de Alimentos acogen 17 de las oficinas en los países.

<sup>3</sup> EB 2013/110/R.5/Rev.1.

<sup>4</sup> Estos criterios abarcan: i) el tamaño del programa del FIDA en el país; ii) el nivel de dependencia de un país respecto de la agricultura; iii) el tamaño de la población rural; iv) la incidencia de la pobreza, v) la existencia de un entorno normativo propicio, y vi) la fragilidad del Estado, es decir, el logro de resultados insuficientes a la hora de conseguir efectos directos en el desarrollo.

<sup>5</sup> De las 40 oficinas en los países, 9 están situadas en la región del África Oriental y Meridional, 11 en la región del África Occidental y Central, 11 en la región de Asia y el Pacífico, 5 en la región de América Latina y el Caribe y 4 en la región del Cercano Oriente y África del Norte.

<sup>6</sup> EB 2013/110/R.5/Rev.1.

<sup>7</sup> Se trata de las oficinas de Camboya, Côte d'Ivoire y Marruecos.

<sup>8</sup> La experiencia ha demostrado que el proceso de establecer oficinas en los países y llegar a los acuerdos con el país anfitrión requiere un tiempo considerable.

11. El enfoque del FIDA respecto de los acuerdos de acogida ha demostrado ser eficaz en función de los costos. En muchos casos, los gobiernos anfitriones proporcionan locales gratuitamente a las Naciones Unidas y el FIDA solo tiene que costear los gastos de funcionamiento. Con esto se ha asegurado que los costos se mantengan a un nivel inferior al de los precios de alquiler del mercado y que las instalaciones que acogen las oficinas en los países ya apliquen las normas mínimas operativas de seguridad del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.
  12. Fortalecimiento de la Dependencia de Apoyo sobre el Terreno (FSU). El FIDA, para responder a su mayor presencia sobre el terreno y a las necesidades crecientes de las oficinas en los países, ha reforzado su FSU, que fue establecida en 2013. En asociación con el Departamento de Administración de Programas (PMD), la dependencia se encarga de la gestión de las operaciones de seguridad sobre el terreno, la supervisión de los acuerdos con los países anfitriones y los acuerdos sobre el nivel de los servicios, y coordina los servicios de asesoramiento.
  13. Entre los servicios que presta la FSU figuran: evaluar y buscar nuevos locales, mejorar las instalaciones (para lo cual en 2014 y 2015 se realizaron inversiones de capital por valor de USD 250 000 en 13 oficinas en los países) y destacar a un oficial de asuntos administrativos a la Oficina regional del FIDA en Nairobi para que preste servicios administrativos en el África Oriental y Meridional. La labor de la FSU en materia de seguridad sobre el terreno abarca los gastos de capital para el equipo de seguridad necesario para las oficinas en los países y la instauración de un plan de mitigación de riesgos.
  14. Tecnología de la información y las comunicaciones. Un factor esencial para llevar a la práctica la estrategia de descentralización del FIDA es que el personal, en sus distintas ubicaciones geográficas, tenga acceso a recursos, instrumentos y servicios de tecnología de la información. Para este fin, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha adoptado un enfoque de "descentralización inteligente" en el que se utiliza la tecnología más avanzada para ofrecer al personal un acceso seguro e ininterrumpido a los recursos del FIDA desde cualquier ordenador conectado a Internet.
  15. Además, gracias a una iniciativa relativa a las videoconferencias, las oficinas en los países disponen de los servicios de videoconferencia más avanzados. Ya hay 32 oficinas conectadas y hay planes para ampliar ese número en 2016. Esta iniciativa ha permitido que el personal de las oficinas en los países se ponga en contacto con la Sede de forma más frecuente y fiable. En 2015 las divisiones regionales celebraron 684 reuniones mediante videoconferencias, mientras que en 2014 esa cifra fue de 170.
  16. Gestión financiera. La División de Servicios Financieros y del Contralor ha desempeñado una función importante en el apoyo a la presencia del FIDA en los países. Se han realizado progresos considerables en el fomento de la capacidad de gestión financiera del personal de las oficinas en los países y del personal de los proyectos. Dicha división, junto con el PMD, también ha desempeñado una función vital en la creación del sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos, que ha reducido el tiempo medio necesario para tramitar las solicitudes de retiro de fondos.
- B. Evolución de los modelos de oficina en el país**
17. Los modelos. En el documento de actualización de 2013 relativo a la presencia del FIDA en los países se exponía la evolución de los modelos de oficinas en los países y se observaba que habían surgido cuatro modelos:

- i) oficinas en los países dirigidas por gerentes de los programas en los países (GPP);
- ii) oficinas en los países dirigidas por oficiales de los programas en los países (OPP);
- iii) oficinas en los países que prestan apoyo a un país vecino, y
- iv) una oficina en el país que es también una oficina regional.

En el documento de actualización se observa que estos modelos pueden adaptarse cuando sea necesario para responder a nuevas necesidades nacionales o regionales.

18. De forma acorde con el enfoque de "aprender con la práctica", el FIDA ha seguido adaptando y desarrollando sus modelos de oficinas en los países. En países con carteras importantes o en Estados frágiles, se sigue destacando a los GPP, que asumen toda la responsabilidad de la gestión de la oficina y el programa en el país con apoyo de personal de contratación nacional. Actualmente, la mitad de las 40 oficinas del FIDA en los países están dirigidas por un GPP destacado, una cifra tres veces superior a la de 2011. Las 20 oficinas restantes están dirigidas por OPP y de su gestión se encarga un GPP que trabaja en la Sede.
19. Oficinas subregionales. Puesto que en los últimos años ha aumentado el número de oficinas en los países, se está examinando si es adecuado seguir aplicando este enfoque lineal. Como alternativa a ese enfoque, algunas regiones han experimentado con el establecimiento de oficinas subregionales en las que trabajaran diversos GPP encargados de los programas en el país anfitrión y en los países vecinos. Ejemplos del modelo de "concentración y distribución" subregionales pueden encontrarse en Guatemala (a cargo de Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá) y en Viet Nam (a cargo de Camboya, República Democrática Popular Lao, Myanmar, Tailandia y Viet Nam).
20. La ventaja de las oficinas subregionales es que permiten que los GPP y personal técnico de otro tipo compartan las responsabilidades y tareas con un mayor nivel de optimización. Esto puede reducir la gran carga de trabajo a que deben hacer frente los GPP que trabajan en oficinas en los países aisladas<sup>9</sup>. Las oficinas subregionales también están demostrando ser un vehículo eficaz para prestar apoyo a las actividades de supervisión, ejecución y diseño, y para mejorar el cumplimiento de los requisitos fiduciarios. Además, estas oficinas permiten un intercambio frecuente de conocimientos y experiencias entre los miembros del personal del FIDA, lo que permite compartir ideas entre países. A medida que el número de oficinas en los países vaya aumentando el FIDA probablemente establecerá más oficinas subregionales teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas hasta la fecha (el anexo III contiene una descripción de las oficinas subregionales de Guatemala y Viet Nam).
21. Oficina regional del FIDA en Nairobi. La Oficina regional en Nairobi es la única oficina regional del FIDA: se encarga de la gestión de un conjunto de programas en los países y presta servicios técnicos en esferas como las cuestiones de género y la juventud. En esta oficina también trabaja personal de la División de Servicios Financieros y del Contralor, que presta servicios de administración de préstamos y donaciones para toda la región del África Oriental y Meridional y el 80 % de la del África Occidental y Central. En ella también se ha empezado a mejorar la calidad de la supervisión fiduciaria de los proyectos. Puesto que Nairobi acoge a diversas organizaciones internacionales y asociados regionales, la Oficina regional del FIDA en Nairobi es esencial para el establecimiento de asociaciones.

---

<sup>9</sup> Véase el análisis de la carga de trabajo de los GPP realizado por la Oficina de Auditoría y Supervisión del FIDA en diciembre de 2014. Algunos GPP han señalado que en oficinas pequeñas con poco personal profesional acaban sumiéndose en cierto aislamiento.



22. Apoyo técnico. La División de Asesoramiento Técnico y Políticas y la División de Medio Ambiente y Clima prestan servicios técnicos y de conocimientos a las oficinas en los países en esferas como el asesoramiento técnico especializado durante la fase de diseño de los proyectos, y en cuestiones de mejora de la calidad y apoyo de supervisión y ejecución (para 68 misiones en 2015). También se ocupan de suministrar publicaciones temáticas y conjuntos de instrumentos operacionales. La División de Medio Ambiente y Clima prevé reforzar la dotación de personal de la oficinas en los países mediante la contratación a nivel nacional de cinco especialistas en medio ambiente y cambio climático.

### C. Gestión de los recursos humanos

23. Dotación de personal. La dotación de personal de las oficinas en los países ha aumentado considerablemente en los últimos años. Entre 2013 y 2015 el personal de contratación nacional aumentó en un 10 %, con lo que el número de empleados en esas oficinas pasó de 63 a 70. Se prevé otro aumento de personal en el marco del plan estratégico de recursos humanos de 2016, con lo que el número total de miembros del personal sobre el terreno de contratación nacional o internacional se acercará a 100. Esto significa que el personal de las oficinas en los países constituirá el 35 % de toda la fuerza de trabajo del PMD. Está previsto que este porcentaje siga aumentando durante la FIDA10 con la contratación de más personal nacional y el redespiegue de personal de la Sede.
24. Promoción profesional. El FIDA ha asumido el compromiso de promover las carreras de los miembros del personal internacional y nacional que trabajan en las oficinas en los países. Desde 2011 se ha contratado a seis oficiales nacionales para que ocuparan distintos puestos de categoría profesional de contratación internacional. Como parte de las iniciativas para promover las carreras del personal nacional de categoría profesional, el FIDA ha introducido el Programa de asignación de funciones. La División de Recursos Humanos también ejecutará un programa marco de perspectivas de carrera para orientar al personal. Por ejemplo, la carrera a largo plazo de un miembro del personal de contratación internacional puede requerir que se hayan desempeñado funciones sobre el terreno. Por lo tanto, en las promociones se asignaría prioridad a miembros del personal con experiencia demostrada sobre el terreno.
25. Capacitación y fortalecimiento de las capacidades. En 2015 la División de Recursos Humanos intensificó la atención que dedica a la capacitación y el fortalecimiento de las capacidades del personal de las oficinas en los países. Se sigue impartiendo capacitación sobre los sistemas institucionales del FIDA junto a formación en materia de supervisión, gestión financiera, adquisiciones y contrataciones. Se han organizado diversos actos en ese sentido en las regiones del África Oriental y Meridional y del África Occidental y Central, que reunieron a personal de las oficinas en los países y personal de los proyectos. Además, la División de Recursos Humanos ha puesto en marcha un servicio innovador de apoyo a la carrera que proporciona acceso a asesores certificados especializados en la orientación profesional con experiencia en el sistema de las Naciones Unidas y fuera de él.

### D. Coordinación y políticas y procedimientos de apoyo

26. El Grupo de coordinación de la descentralización institucional. Puesto que la presencia del FIDA en los países ha aumentado es necesario garantizar que todas las divisiones estén apoyadas y coordinadas de forma eficaz. Para este fin, el Grupo de coordinación de la descentralización institucional, copresidido por los vicepresidentes adjuntos encargados del PMD y del Departamento de Servicios Institucionales, coordina la planificación, la ejecución y el seguimiento de actividades cruciales para una descentralización efectiva.

27. El Marco de delegación de facultades. Un componente crucial para que la descentralización sea efectiva es la delegación de facultades a las oficinas en los países de modo que los GPP puedan llevar a cabo tareas sobre el terreno. Como primera medida en ese sentido, el FIDA creó el Marco de delegación de facultades, que define la estructura de adopción de decisiones y de responsabilidades de la organización, así como las tareas y funciones del personal, incluido el personal de las oficinas en los países. A medida que se vaya adquiriendo más experiencia sobre el terreno se seguirá desarrollando este marco. Entretanto se está llevando a cabo una iniciativa piloto para poner a prueba la descentralización presupuestaria completa.
28. Creación de un entorno propicio para la descentralización. La experiencia de otras organizaciones demuestra que la coherencia de las políticas es un desafío importante en todos los procesos de descentralización. A este respecto, la Oficina de Auditoría y Supervisión ha asignado prioridad a la presencia sobre el terreno y la descentralización y en consecuencia en 2014 y 2015 aumentó considerablemente la cobertura de auditoría de las oficinas en los países. Se han observado buenas prácticas, así como esferas, donde se deberían introducir algunas mejoras en la aplicación de políticas, prácticas y procedimientos financieros. La Oficina de Auditoría y Supervisión presentará un informe de auditoría en el que se pondrán de relieve los problemas que están surgiendo y que pueden requerir medidas por parte de la dirección.
29. Apoyo administrativo. El FIDA ha elaborado directrices y procedimientos administrativos que apoyan un entorno de trabajo descentralizado. Entre ellos figuran: directrices para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios que prevén la delegación de facultades a los directores de división para adquirir bienes y servicios de poco valor y la posibilidad de que estos directores deleguen esta facultad al personal sobre el terreno. El nuevo contrato mundial de viajes contempla la emisión de billetes a nivel local con la política de viajes y el sistema de planificación de recursos institucionales del FIDA. También se han revisado las políticas y los procedimientos del FIDA en materia de inmuebles para que abarquen las oficinas en los países. Asimismo, el manual de gestión de los registros ahora contiene las funciones y responsabilidades en materia de gestión de registros en las oficinas en los países.

### III. Nuevos resultados y eficacia en términos de desarrollo

30. Un objetivo fundamental de la estrategia de presencia en los países es aumentar la eficacia en términos de desarrollo de las operaciones del FIDA. En esta sección, a partir de informes preparados por la IOE y la dirección, se presenta un panorama general de los resultados y el impacto de las actividades del FIDA en los países que tienen oficina en el país y los países que no la tienen. Abarca un conjunto de indicadores de resultados con arreglo a lo dispuesto en el marco institucional de medición de los resultados del FIDA<sup>10</sup>.
31. Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (2015)<sup>11</sup>. Este informe confirma que la presencia del FIDA en los países ha tenido un efecto positivo general en los resultados de la cartera. Durante el período 2011-2015, los resultados en materia de calificación de la calidad de los proyectos en las etapas iniciales indican que, en promedio, los países con oficinas en el país presentan unos resultados que suelen ser superiores a los de los demás países. Si se comparan los resultados de los proyectos en curso, los países con oficinas en el país presentan mejores resultados en las esferas de la gestión de proyectos, sostenibilidad e impacto. No obstante, los países sin oficina en el país presentan resultados algo mejores respecto de las tasas de desembolso, lo que parece apuntar a que hay otros factores que influyen en la cuestión.

<sup>10</sup> La experiencia de organizaciones como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial confirma que es difícil presentar pruebas empíricas de los beneficios que supone la presencia en los países y de la contribución de esa presencia a una mejora cuantificable de los resultados de los proyectos.

<sup>11</sup> EB 2015/116/R.10.

32. En este informe también se pusieron de relieve los progresos del FIDA por lo que se refiere a reducir el plazo que transcurre entre la aprobación de un proyecto y el primer desembolso. En el caso de los países con oficinas en el país, ese plazo se redujo de 15,7 meses en 2011 a 11,4 meses en 2014. En países sin oficinas en el país, el plazo se redujo de 17,4 meses en 2011 a 14,8 meses en 2014<sup>12</sup>.
33. Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI). La IOE se encarga de preparar este informe, que analiza los progresos realizados en esferas prioritarias durante el período de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (2013-2015). Entre las esferas analizadas figuran las realizaciones generales de los proyectos, la innovación y ampliación de escala, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y la eficiencia operacional<sup>13</sup>.
34. Por lo que se refiere a las realizaciones generales de los proyectos, en el ARRI se concluyó que el porcentaje de proyectos con una calificación de “moderadamente satisfactorios” o superior era similar en los países que tenían oficinas en el país y los que no las tenían (77 %), pero el porcentaje de proyectos con calificación de “satisfactorio” fue del 44 % en los países con oficinas en el país y solo del 26 % en los demás países.
35. En lo relativo a la innovación y ampliación de escala, el 51 % de los proyectos se calificaron como “satisfactorios” en los países con oficinas en el país, mientras que solo obtuvieron esa calificación el 29 % de los proyectos de países sin oficina en el país. Respecto de la eficiencia operacional, en el ARRI se concluyó que en los países que tenían oficina en el país el 62 % de los proyectos obtenían una calificación de “moderadamente satisfactorios” o superior, mientras que ese porcentaje era del 52 % en países sin oficina en el país. Las evaluaciones de los programas en los países realizadas durante los últimos cuatro años también confirman que la presencia de oficinas en el país permite que el FIDA participe de forma más eficaz en el diálogo sobre políticas, el intercambio de conocimientos y el establecimiento de asociaciones.
36. Encuesta anual entre los clientes. El 50 % de los países incluidos en la encuesta anual entre los clientes del FIDA<sup>14</sup>, que desde 2008 se ha llevado a cabo en 70 países, tenían oficina en el país. La última encuesta muestra que los países que tienen oficina en el país logran un mayor nivel de eficacia e impacto de la ayuda, establecen asociaciones más eficaces y hacen posible un diálogo sobre políticas mejor que los países que no tienen oficinas en el país.
37. En consultas con GPP y OPP destacados sobre el terreno se ha confirmado que la presencia del FIDA, mediante sus oficinas en los países, le permite ejercer más influencia en cuestiones de política y desarrollo rural que afectan a la población rural pobre. Ejemplos de ello son la función que el FIDA desempeña en la presidencia de grupos de trabajo del sector rural en Camboya, Ghana, Indonesia, República Democrática Popular Lao, Madagascar y la República Unida de Tanzania. Los GPP también señalaron que el perfil y la visibilidad del FIDA en las oficinas en los países ha mejorado considerablemente, de modo que se ha convertido en un asociado de los gobiernos, de las organizaciones de la sociedad civil y las Naciones Unidas y de otras partes interesadas más eficaz y merecedor de más confianza.

---

<sup>12</sup> EB2013/110/R.5.

<sup>13</sup> Las conclusiones se presentan de forma más detallada en el anexo IV.

<sup>14</sup> En esta encuesta se procura obtener las opiniones de los clientes a través de preguntas sobre los resultados del FIDA en las esferas siguientes: conformidad con el programa sobre la eficacia de la ayuda; efectos en los ingresos, la seguridad alimentaria y el empoderamiento; diálogo sobre políticas, y creación de asociaciones. Se procura obtener las opiniones de los homólogos gubernamentales, donantes multilaterales y bilaterales y organizaciones de la sociedad civil.

## IV. Costos – evolución y consecuencias cara al futuro

38. Costos correspondientes a 2011-2015. El enfoque que el FIDA aplica a la presencia en los países y el establecimiento de oficinas en los países ha evolucionado con el tiempo y esto ha tenido consecuencias claras en materia de costos. En las fases iniciales, el único centro de atención de la presencia del FIDA en los países era mejorar la gestión de la cartera. Para este fin se nombraba a un oficial en el país de contratación nacional —que solía ser titular de un contrato de consultoría o estar contratado por otro organismo de las Naciones Unidas— a quién las instituciones de acogida proporcionaban servicios limitados.
39. En fases posteriores del proceso de descentralización, el objetivo de la presencia del FIDA en los países se amplió hasta abarcar el diálogo sobre políticas, el intercambio de conocimientos y la ampliación de las asociaciones. Los objetivos del nuevo enfoque solo podían hacerse efectivos destacando a miembros del personal de categoría superior de contratación internacional para que se ocuparan de la gestión de las oficinas en los países. Actualmente la gestión de casi la mitad de las oficinas en los países está a cargo de GPP de contratación internacional (véase el párrafo 23). Desde la aplicación de la nueva estrategia del FIDA en materia de presencia en los países, los costos de las oficinas en los países han aumentado.

Cuadro 1

### Divisiones regionales del PMD: presupuesto anual ordinario para las oficinas en los países (2011-2015) (en millones de USD)

Categoría de costos	Aprobados para 2011	Aprobados para 2012	Aprobados para 2013	Aprobados para 2014	Aprobados para 2015
Costos del personal nacional de las oficinas	3,94	3,62	3,19	3,50	3,82
Costos administrativos/no relacionados con el personal	3,35	3,54	3,86	4,05	4,49
<b>Total</b>	<b>7,29</b>	<b>7,16</b>	<b>7,05</b>	<b>7,55</b>	<b>8,31</b>

40. El presupuesto ordinario de las oficinas en los países para 2011-2015 (excluidos los salarios y prestaciones del personal de contratación internacional destacado sobre el terreno) se presenta en el cuadro 1. Aunque los costos generales han aumentado, en el cuadro 1 se evidencia que los esfuerzos por contener los costos correspondientes al personal nacional han dado buenos resultados. Por otra parte, los costos administrativos distintos de los de personal han aumentado a consecuencia de: i) el establecimiento de nuevas oficinas en los países y ii) los costos administrativos más elevados de las oficinas en los países dirigidas por GPP respecto de los de las oficinas dirigidas por OPP de contratación local. Con arreglo a las estimaciones actuales, los costos administrativos anuales de las oficinas dirigidas por OPP oscilan entre USD 50 000 y USD 80 000, mientras que los costos de las oficinas dirigidas por GPP oscilan entre USD 130 000 y USD 200 000, dependiendo de la ubicación de la oficina y los acuerdos de acogida.
41. En el cuadro 2 se presenta información sobre los costos presupuestados para el personal de categoría profesional destacado a las divisiones regionales del PMD. Estos costos han aumentado de USD 4,23 millones en 2011 a USD 5,87 millones en 2015, ya que se ha destacado a más personal. Estos aumentos de los costos no son adicionales puesto que el aumento presupuestario correspondiente al personal destacado queda directamente compensado por una reducción de los presupuestos de personal en la Sede.

Cuadro 2

**Divisiones regionales del PMD: personal de categoría profesional destacado sobre el terreno**  
(en millones de USD)

Categoría	Aprobado para 2011	Aprobado para 2012	Aprobado para 2013	Aprobado para 2014	Aprobado para 2015
Personal de categoría profesional destacado sobre el terreno*	4,23	5,18	5,46	5,00	5,87

\*El costo de los puestos de categoría profesional no es adicional ya que se trata de puestos ya consignados en el presupuesto (reclasificación de puestos existentes ya presupuestados que se han transferido de la Sede a las oficinas en los países).

42. Presupuesto para 2016. A pesar de los buenos resultados obtenidos en cuanto a contener los costos de las oficinas en los países para que se ajustaran a las cuantías presupuestadas en 2011-2015, durante el ciclo de preparación del presupuesto para 2016 se evidenció que la presencia en los países entraña costos adicionales. Esto coincide con la experiencia de otras organizaciones dedicadas al desarrollo. En el presupuesto para 2016, aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2015, se prevé un incremento de USD 2 millones que está directamente relacionado con la descentralización (véase el cuadro 3). Sin tener en cuenta los costos del personal de categoría profesional destacado sobre el terreno, esto supone un incremento del 24 % en los costos ordinarios de las oficinas en los países entre 2015 y 2016.

Cuadro 3

**Costos ordinarios de las oficinas en los países para 2015 y 2016**  
(en millones de USD)

Categoría de costos	Aprobados para 2015	Aprobados para 2016	Cambio total	Cambio porcentual
Costos del personal nacional	3,82	4,54	0,72	
Costos administrativos/no relacionados con el personal	4,49	4,89	0,40	
Honorarios del Coordinador Residente	-	0,70	0,70	
Aumento de los costos de traslado	-	0,20	0,20	
<b>Total parcial</b>	<b>8,31</b>	<b>10,33</b>	<b>2,02</b>	<b>24</b>
Personal de categoría profesional destacado sobre el terreno	5,87	5,85	(0,02)	
<b>Total</b>	<b>14,18</b>	<b>16,18</b>	<b>2,00</b>	<b>14</b>

43. Una gran proporción del aumento de los costos (USD 700 000) tiene relación con el incremento de las contribuciones del FIDA en apoyo a la coordinación de las actividades de las organizaciones de las Naciones Unidas en materia de desarrollo en los países, a través de la oficina del Coordinador Residente. El aumento corresponde a la ampliación de la presencia del FIDA en los países y se prevé que los costos seguirán aumentando a medida que se vayan estableciendo más oficinas en los países. Los demás incrementos adicionales de los costos se deben a los costos relacionados con el aumento del personal nacional y los costos administrativos conexos.

Cuadro 4

**Incrementos previstos de los costos ordinarios de las oficinas en los países para la FIDA10 y la FIDA11**  
*(en millones de USD)*

<i>Categoría de costos *</i>	<i>Costos aprobados para 2016</i>	<i>Costos adicionales estimados para 2017</i>	<i>Costos adicionales estimados para 2018</i>	<i>Costos anuales estimados para 2018</i>
Costos del personal nacional de las oficinas en los países	4,54	0,30	0,22	5,06
Costos administrativos/no relacionados con el personal	4,89	0,24	0,23	5,36
Honorarios del Coordinador Residente	0,70	0,10	0,15	0,95
Aumento de los costos de traslado de las oficinas en los países	0,20	0,10	0,10	0,40
Amortización (equipo para cumplir con las normas mínimas operativas de seguridad)	-	0,05	0,10	0,15
<b>Total parcial</b>	<b>10,33</b>	<b>0,79</b>	<b>0,80</b>	<b>11,92</b>
Reducción de los costos de personal en la Sede	-	(0,29)	(0,29)	(0,58)
<b>Total</b>	<b>10,33</b>	<b>0,50</b>	<b>0,51</b>	<b>11,34</b>

\* El costo de los puestos de personal de categoría profesional no se ha incluido en este cuadro porque no se trata de costos adicionales: estos puestos ya están consignados en el presupuesto (reclasificación de puestos existentes ya presupuestados que se han transferido de la Sede a las oficinas en los países).

44. Estimación de costos adicionales para la FIDA10. Las estimaciones actuales de los costos adicionales relacionados con la apertura de cuatro nuevas oficinas en los países y los incrementos previstos en los honorarios del Coordinador Residente, los costos de traslado y la amortización para el período de la FIDA10 ascienden a USD 790 000 para 2017 y a USD 800 000 para 2018. Estos costos adicionales, por un valor total de USD 1,59 millones para el período de la FIDA10, quedarán compensados parcialmente por mejoras de la eficiencia en la Sede. El resultado neto es un incremento estimado en USD 1,01 millones para 2017 y 2018.

## V. De la presencia en los países a la descentralización institucional

45. Desde que se puso en marcha el programa piloto en 2003, la estrategia del FIDA de presencia en los países ha evolucionado considerablemente. Esta estrategia ha pasado de ser un programa con un centro de atención muy definido, orientado a prestar asistencia en las tareas de supervisión directa de los proyectos apoyados por el FIDA, a abarcar actualmente muchas responsabilidades a nivel de los países, como la gestión de la cartera, la actuación normativa, la gestión de los conocimientos y el establecimiento de asociaciones. Las oficinas en los países también han evolucionado y actualmente casi la mitad están dirigidas por GPP de categoría superior destacados sobre el terreno. En los últimos años el FIDA ha llevado a cabo iniciativas experimentales respecto del establecimiento de oficinas subregionales encargadas de las operaciones en cuatro o cinco países.
46. Los datos disponibles indican que la presencia del FIDA en los países es muy beneficiosa. Los países que tienen oficina en el país obtienen mejores resultados respecto de diversos indicadores de evaluación que los países que no tienen esas oficinas, lo cual indica que la presencia del FIDA en los países hace aumentar la eficacia en términos de desarrollo. Además, si bien los costos adicionales de las oficinas en los países han aumentado a medida que se abrían nuevas oficinas, el

FIDA ha obtenido buenos resultados a la hora de contener esos costos. No hay duda de que la acogida de las oficinas por otros organismos de las Naciones Unidas o entidades dedicadas al desarrollo internacional ha contribuido a la eficacia en función de los costos de la presencia del FIDA en los países.

47. En 2016 la IOE evaluará la presencia del FIDA en los países con el objetivo de compartir las enseñanzas extraídas y formular recomendaciones para lograr que la iniciativa de descentralización sea más eficaz y eficiente. La dirección del FIDA prevé presentar un plan de descentralización institucional a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. Este plan estará fundamentado en la evaluación de la IOE y la propia evaluación de la dirección de la experiencia del FIDA en ese sentido.
48. La dirección, cuando presente este plan a la Junta, abordará cuestiones como:
  - a) el número óptimo de tipos de oficinas en los países y la combinación óptima de esos tipos de oficinas, incluido el "modelo de concentración y distribución", que está representado por las oficinas subregionales, con el fin de lograr el mayor nivel de cobertura de las operaciones del FIDA;
  - b) los niveles y tipos de dotaciones de personal necesarios para las oficinas en los países a fin de alcanzar mejores resultados en esferas operacionales fundamentales y la dotación mínima de personal necesaria en la Sede para garantizar la coherencia de las políticas, los procedimientos y los conocimientos;
  - c) las políticas y procedimientos necesarios, incluido un mayor nivel de delegación de facultades, para prestar apoyo a las operaciones descentralizadas al tiempo que se garantiza que la instauración de todos los controles financieros y fiduciarios, y
  - d) el marco de recursos humanos necesario para la promoción profesional y la movilidad del personal de las oficinas en los países.

## Oficinas del FIDA en los países aprobadas al 1 de febrero de 2016

Región	Número	País	Año de aprobación por la Junta Ejecutiva	Oficina operativa	Acuerdo con el país anfitrión
<b>Asia y el Pacífico</b>	1	Afganistán	2014	X	X
	2	Bangladesh	2011	✓	X
	3	Camboya	2011	✓	✓
	4	China	2003	✓	X
	5	India	2003	✓	✓
	6	Indonesia	2011	✓	✓
	7	República Democrática Popular Lao	2012	✓	✓
	8	Myanmar	2014	X	X
	9	Nepal	2008	✓	✓
	10	Pakistán	2008	✓	X
	11	Filipinas	2009	✓	X
	12	Sri Lanka	2008	✓	X
	13	Viet Nam	2004	✓	✓
<b>Total para Asia y el Pacífico</b>				<b>11</b>	<b>6</b>
<b>África Oriental y Meridional</b>	1	Burundi	2012	✓	✓
	2	Etiopía	2004	✓	✓
	3	Kenya	2008	✓	✓
	4	Madagascar	2008	✓	✓
	5	Malawi	2011	X	✓
	6	Mozambique	2008	✓	✓
	7	Rwanda	2008	✓	✓
	8	Uganda	2008	✓	✓
	9	República Unida de Tanzania	2003	✓	✓
	10	Zambia	2009	✓	✓
<b>Total para el África Oriental y Meridional</b>				<b>9</b>	<b>10</b>
<b>América Latina y el Caribe</b>	1	Bolivia (Estado Plurinacional de)	2008	✓	X
	2	Brasil	2008	✓	X
	3	Colombia	2014	X	✓
	4	Guatemala	2011	✓	X
	5	Haití	2004	✓	X
	6	Panamá*	Antes de 2003	X	✓
	7	Perú	Antes de 2004	✓	✓
<b>Total para América Latina y el Caribe</b>				<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</b>	1	Egipto	2004	✓	✓
	2	Kirguistán	2014	X	X
	3	Marruecos	2014	✓	✓
	4	Sudán	2003	✓	X
	5	Turquía	2014	X	X
	6	Yemen	2003	✓	X
<b>Total para el Cercano Oriente, África del Norte y Europa</b>				<b>4</b>	<b>2</b>



Región	Número	País	Año de aprobación por la Junta Ejecutiva	Oficina operativa	Acuerdo con el país anfitrión
África Occidental y Central	1	Benin	2012	X	X
	2	Burkina Faso	2008	✓	✓
	3	Camerún	2009	✓	✓
	4	Chad	2014	X	X
	5	Côte d'Ivoire	2014	✓	✓
	6	República Democrática del Congo	2003	✓	✓
	7	Ghana	2008	✓	✓
	8	Guinea	2008	✓	✓
	9	Liberia	2014	X	X
	10	Malí	2011	✓	✓
	11	Níger	2011	✓	✓
	12	Nigeria	2004	✓	✓
	13	Senegal	2003	✓	✓
	14	Sierra Leona	2013	✓	✓
<b>Total para el África Occidental y Central</b>				<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Total FIDA</b>	<b>50</b>			<b>40</b>	<b>32</b>

\* La oficina del FIDA en Panamá cerró en 2013 y se reabrirá en el futuro de acuerdo con los actuales criterios.



## Descripción de los centros subregionales

1. Centro subregional de Guatemala El Centro subregional de Guatemala constituye la primera oficina de este tipo de la División de América Latina y el Caribe (seguida por la del Perú). Al establecer un centro subregional en Guatemala, el FIDA tuvo en cuenta las cuestiones geográficas, la conectividad, las similitudes dentro de la subregión, el tamaño de los países, el volumen de las carteras de proyectos, los riesgos, las difíciles condiciones de trabajo en determinados países y las posibles economías de escala.
2. El Centro subregional abarca las carteras de proyectos de Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá; y la supervisión corre a cargo de dos GPP destacados sobre el terreno (un GPP/Coordinador Subregional de nivel P5 y un GPP de nivel P4). En el Centro también trabajan un oficial nacional, un OPP y un asistente del programa en el país. Por el momento, ningún especialista técnico de otras divisiones está destacado en el Centro subregional. Un analista de programas y un asistente de programas ubicados en la Sede prestan apoyo al Centro en función de las necesidades y actúan como enlace para satisfacer las necesidades del Centro y de sus respectivas carteras.
3. La División de América Latina y el Caribe creó este centro subregional para prestar una mayor atención a los países en la región y evitar, al mismo tiempo, la creación de oficinas en países con pocos proyectos y presupuestos administrativos reducidos.
4. En diciembre de 2014 la Oficina de Auditoría y Supervisión publicó un informe de auditoría sobre el Centro subregional de Guatemala, que constituyó la primera auditoría relativa a un centro subregional del FIDA. En general, en la auditoría se concluyó que el Centro subregional de Guatemala tuvo un buen desempeño con respecto al cumplimiento de las obligaciones institucionales, la adecuación de los servicios, la relación con el organismo que acoge el Centro (esto es, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y su interacción con otros asociados en Guatemala y con el conjunto de la comunidad dedicada al desarrollo.
5. En el informe se destacaron diversas buenas prácticas que podrían reproducirse y compartirse con otras regiones. Un ejemplo es la descentralización de la gestión presupuestaria, de la que ahora se encarga el GPP, incluidos el uso del sistema institucional de gestión presupuestaria del FIDA y las transacciones relacionadas con la cartera de programas. Por otro lado, la región de América Latina y el Caribe fue la primera en trabajar con una agencia de viajes local, lo que dio buenos resultados con respecto a la eficiencia en los procedimientos y la gestión presupuestaria. Otros factores que contribuyeron a la eficacia del centro subregional comprenden un espíritu de equipo positivo y colaborativo, una planificación prospectiva detallada y una buena interacción con la Sede (facilitada a través de los servicios de videoconferencia).
6. Centro subregional de Asia sudoriental, Viet Nam. El Centro subregional de Asia sudoriental abarca cinco países con una población rural que asciende a 147 millones (véase el anexo III). La dotación de personal del Centro está compuesta por el Director en el País para Viet Nam, el GPP para Camboya y Tailandia, un OPP que se encarga de las cuestiones fiduciarias y de la administración y un miembro del cuadro de servicios generales. El Centro también comprende un GPP para Myanmar ubicado en la Sede, y OPP destacados en Camboya y Laos. El Centro presta apoyo a 13 de los 65 proyectos actualmente en curso. Con una inversión total de USD 350 millones y una cofinanciación de USD 306 millones, el FIDA es una institución financiera internacional importante en esos países.

7. El enfoque adoptado por este Centro subregional brinda a la región de Asia y el Pacífico una estructura clara para la gestión diaria, aunando las competencias y experiencias del personal de nivel P5 de toda la subregión, donde los OPP y un oficial del programa prestan apoyo a todos los países y comparten responsabilidades. Este enfoque permite emplear un modelo operativo más flexible en el que el personal asume diversas responsabilidades en múltiples países. Un buen ejemplo de esta flexibilidad es el Director en el País para Viet Nam, quien asumió recientemente la dirección del diseño de los proyectos en la República Democrática Popular Lao.

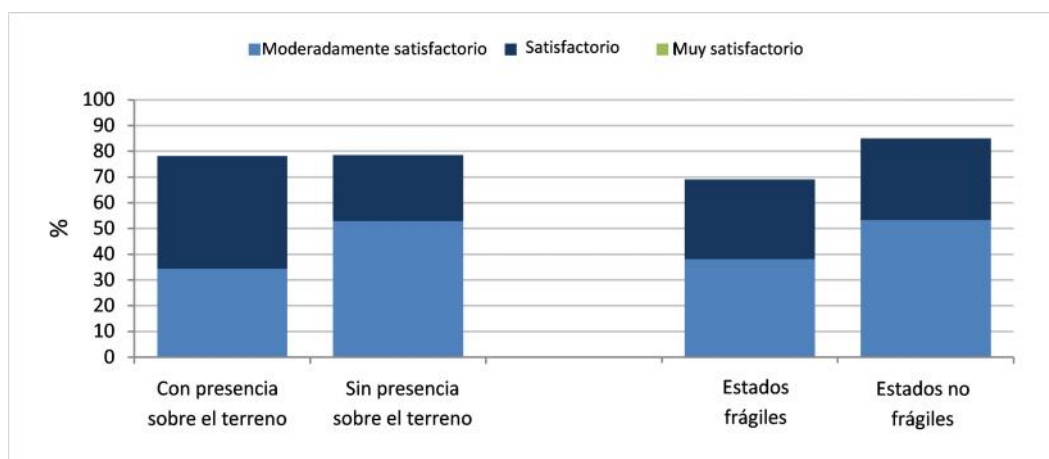
## Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2015: comparación de los resultados de los países con y sin oficinas del FIDA

1. En el ARRI de 2015 se analizaron los resultados de los proyectos en varias esferas prioritarias en el marco de la FIDA9, por ejemplo: la innovación y la ampliación de escala, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, la eficiencia operativa, los resultados en los Estados frágiles y la descentralización hacia los países.
2. Como se muestra en el cuadro 5, el porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de “moderadamente satisfactorios”, como mínimo, en cuanto a los logros generales de los proyectos es similar (77 %) en los países con y sin oficinas del FIDA sobre el terreno.
3. No obstante, un análisis más minucioso revela una proporción más elevada de proyectos que recibieron la calificación de “satisfactorios” en los países dotados de oficinas: el 44 % de los proyectos en los países dotados de oficinas recibió la calificación de “satisfactorios”, en comparación con el 26 % en los países que carecen de ellas.

Cuadro 5

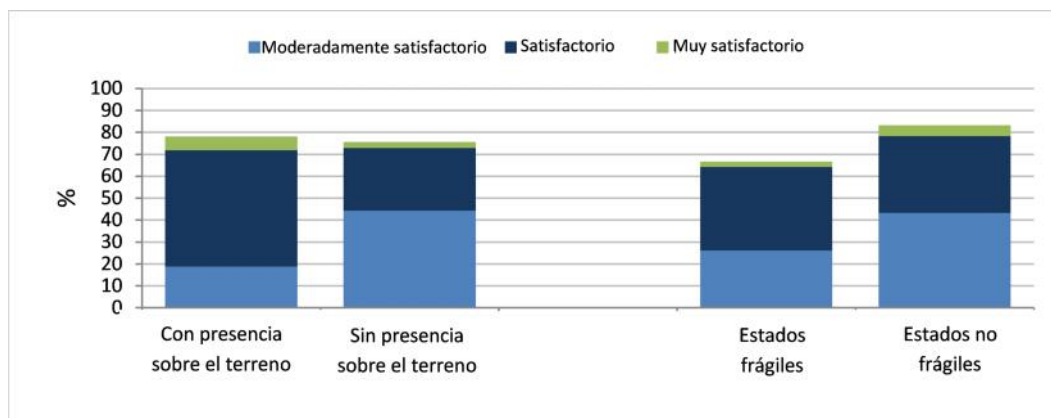
### Logros generales de los proyectos por año de finalización

(Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de *moderadamente satisfactorios* como mínimo)



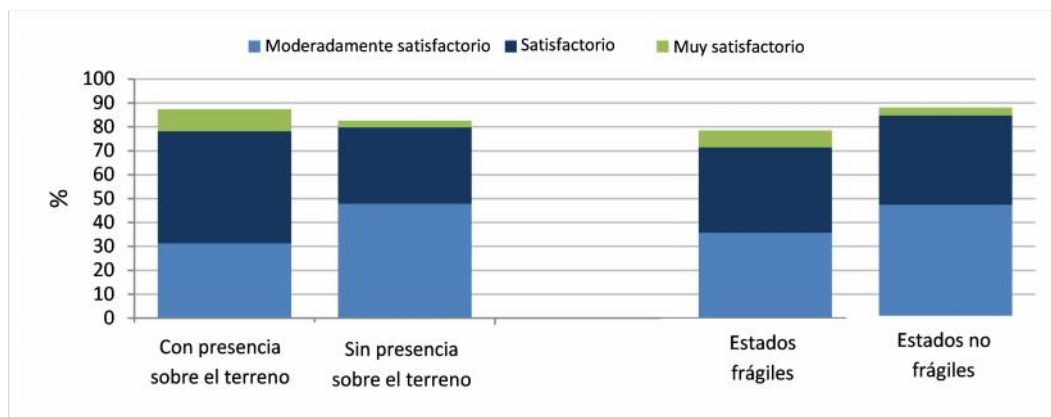
4. Con respecto a la innovación y la ampliación de escala, en el cuadro 6 se ilustra cómo los proyectos ejecutados en los países dotados de oficinas obtuvieron una proporción más elevada de calificaciones “muy satisfactorias”, en comparación con los proyectos ejecutados en países que carecen de ellas. Además, el 53 % de los proyectos ejecutados en los países dotados de oficinas recibieron la calificación de “satisfactorios” en la esfera de la innovación y la ampliación de escala, en comparación con el 29 % en los países que carecen de ellas.

**Cuadro 6**  
**Innovación y ampliación de escala**  
 (Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de “moderadamente satisfactorios” como mínimo)



- Al analizar los resultados relativos a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (cuadro 7), se observa que los proyectos ejecutados en los países dotados de oficinas obtuvieron una proporción más elevada de calificaciones “muy satisfactorias” (9 %), en comparación con los proyectos ejecutados en países que carecen de ellas (3 %). Además, los proyectos ejecutados en los países dotados de oficinas obtuvieron una proporción considerablemente más elevada de calificaciones “satisfactorias” (47 %) que los ejecutados en países que carecen de ellas (32 %). Una explicación de los mejores resultados obtenidos en los países dotados de oficinas es que varias de ellas cuentan con un miembro del personal específicamente encargado de la incorporación de las cuestiones de género o con un consultor en materia de género.

**Cuadro 7**  
**Igualdad de género y empoderamiento de la mujer**  
 (Porcentaje de proyectos que recibieron la calificación de “moderadamente satisfactorios” como mínimo)



- Además de los hallazgos aquí resumidos, en el marco del ARRI también se analizó la relación entre las oficinas del FIDA en los países y la eficiencia operativa. Dicho análisis reveló que hay una mayor eficiencia operativa en los países dotados de oficinas (62 % con una calificación igual o superior a 4), en comparación con los países que carecen de ellas (52 % con una calificación igual o superior a 4).
- Este análisis confirma las conclusiones de muchas evaluaciones de programas en los países de que las oficinas del FIDA en los países son motores fundamentales para lograr mejores resultados operativos, que contribuyen a reforzar la eficacia en términos de desarrollo de los programas del FIDA en los países.

8. Esas evaluaciones de programas en los países también confirman que la presencia de las oficinas en los países permite que el FIDA pueda participar más activamente en el diálogo sobre políticas, el intercambio de conocimientos y el establecimiento de asociaciones. Por ejemplo, la evaluación del programa en el país relativa a Bangladesh reveló que el establecimiento de una oficina del FIDA en Dhaka ha sido positivo para reforzar la ejecución de los proyectos y mejorar las asociaciones con el Gobierno, el equipo de las Naciones Unidas en el país y otros asociados en el desarrollo.

## Marco de seguimiento para las oficinas en los países\*

<i>Categoría</i>	<i>Indicador</i>	<i>Finalidad/meta</i>	<i>Lograda</i>	
Divulgación y ampliación de escala	1.1	Número de países abarcados por las oficinas en los países	50 para 2015	40 (2015)
	1.2	Número de proyectos y valor de la financiación del FIDA en los países dotados de oficinas	Porcentaje del total de la cartera	63 % y 78 %
	1.3	Número de proyectos financiados por el FIDA que el gobierno u otros donantes han ejecutado a mayor escala	Objeto de seguimiento	49 actividades
Diseño de programas en los países	2.1	Número de misiones de diseño en las que participa el personal de la oficina en el país	100 %	100 %
	2.2	Número de COSOP en los que participa el personal de la oficina en el país	100 %	100 %
Ejecución del proyecto	3.1	Período transcurrido entre la aprobación y la entrada en vigor	Reducción desde 2012	6,6 m (6,6 m)
	3.2	Meses transcurridos entre la aprobación y el primer desembolso	Reducción desde 2012	11,1 m (15,3 m)
	3.3	Número de misiones de supervisión/apoyo a la ejecución en las que participa el personal de la oficina en el país	100 %	80-100 %
	3.4	Porcentaje de financiación desembolsada en relación con los fondos que pueden desembolsarse	Aumento del 15 % con respecto al promedio de 2012	13 %
	3.5	Días transcurridos entre la presentación de solicitudes de retiro de fondos y el desembolso	Reducción con respecto al promedio de 2012	17 días (28 en 2011)
	3.6	Calificaciones asignadas en los informes de situación de los proyectos para algunos aspectos fiduciarios	Mejora con respecto al promedio de 2012	4,02
Creación de asociaciones	4.1	Cofinanciación (interna y externa) como porcentaje de los costos totales de los proyectos	Objeto de seguimiento	60 %
	4.2	Mayor armonización de los programas del FIDA con los de otros donantes	Encuesta de clientes	4,81 (2015)
Diálogo sobre políticas	5.1	Número de foros nacionales en los que el FIDA está representado:	Objeto de seguimiento	
	5.1.1	Gobierno		70
	5.1.2	Donante		80
5.2	Mayor alineación de los programas del FIDA con los mecanismos y objetivos nacionales para la reducción de la pobreza rural	Encuesta de clientes	5,22 (2015)	
5.3	Cambios en las políticas como resultado de las intervenciones del FIDA que abordan los problemas y la evolución de la pobreza rural	Objeto de seguimiento	42	
Gestión de los conocimientos e innovación	6.1	Número de equipos de gestión del programa en el país presentes en el país	Por lo menos uno al año	76
	6.2	Número de exámenes anuales de los programas en los países	100 %	100 %
Gestión de las oficinas del FIDA en los países	7.1	Número de oficinas en los países aprobadas	Aprobaciones de la Junta Ejecutiva	50
	7.1.1	Oficinas operativas	Personal contratado y acuerdo con el organismo de acogida firmado	97 y 32
	7.2	Disponibilidad de los costos de las oficinas en los países, tanto los relativos a los costos administrativos como a los programáticos	Completado para finales de 2014	Disponible y conciliado
	7.3	Número de miembros del personal local contratados directamente por el FIDA	100 % de OPP/APP** en los países con acuerdos con el país anfitrión	100 %
	7.4	Número de miembros del personal internacional destacados en las oficinas en los países	Objeto de seguimiento	20 GPP
	7.5	Número de cuentas bancarias de las oficinas en los países	Objeto de seguimiento	2
	7.5.1	Abiertas	% con respecto a las solicitadas	100 %
	7.5.2	Conciliadas cada mes	100 % de las cuentas abiertas	100 %

\* Este marco de seguimiento se revisará para incluirlo dentro del plan de descentralización institucional, que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016.

\*\* APP: asistente del programa en el país.