

Signatura: EB 2017/122/R.2
Tema: 3
Fecha: 14 de noviembre de 2017
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2018, basados en los resultados; programa de trabajo y presupuesto para 2018, basados en los resultados, y plan indicativo para 2019-2020 de la IOE, e informes de situación de la Iniciativa relativa a los PPME y el PBAS

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Saheed Adegbite
Director
Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
Tel.: (+39) 06 5459 2957
Correo electrónico: s.adegbite@ifad.org

Tilak Sen
Asesor Superior de Presupuesto
Tel.: (+39) 06 5459 2229
Correo electrónico: t.sen@ifad.org

Edward Gallagher
Especialista Superior de Presupuesto
Tel.: (+39) 06 5459 2484
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

Oscar A. Garcia
Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: o.garcia@ifad.org

Envío de documentación:

William Skinner
Jefe
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2974
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 122.º período de sesiones
Roma, 11 y 12 de diciembre de 2017

Para aprobación

Índice

Acrónimos y siglas	iii
Resumen	v
Recomendación de aprobación	1
Primera parte – Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital, basados en los resultados, y partida presupuestaria de gastos extraordinarios del FIDA para 2018	1
I. Contexto	1
II. Perspectiva actual	5
A. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones para 2017	5
B. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2016 y 2017	5
C. Asignación de los fondos arrastrados de 2016	6
III. Sensibilidad a las cuestiones de género de los préstamos y donaciones y del presupuesto ordinario del FIDA	7
IV. Programa de trabajo para 2018	9
V. Presupuesto ordinario neto de 2018	11
A. Introducción	11
B. Proceso presupuestario	12
C. Supuestos	13
D. Dotación de personal propuesta para 2018	14
E. Factores de costos en 2018	16
F. Propuesta de presupuesto ordinario neto para 2018	19
G. Propuesta de presupuesto bruto para 2018	23
H. Índice de eficiencia	24
VI. Presupuesto de gastos de capital para 2018	25
VII. Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx	26
Segunda parte – Programa de trabajo y presupuesto para 2018, basados en los resultados, y plan indicativo de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2019-2020	29
I. Introducción	29
II. Perspectiva actual	30
A. Aspectos destacados de 2017	30
B. Utilización del presupuesto de 2016	32
C. Utilización de los fondos arrastrados de 2016	33
III. Objetivos estratégicos de la IOE	34
IV. Programa de trabajo para 2018	34
V. Dotación de recursos para 2018	38
A. Recursos de personal	38
B. Propuesta de presupuesto	38
VI. Propuesta de presupuesto de la IOE	42

Tercera parte – Informe de situación de la Iniciativa en favor de los Países Pobres Muy Endeudados para 2017	43
Cuarta parte – Informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados	45
Quinta parte – Recomendaciones	48
Proyecto de resolución .../XXXXX	49

Anexos

I.	Lista indicativa de países con proyectos en tramitación para 2018	50
II.	Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: cifras presupuestadas en 2017 frente a propuestas para 2018	51
III.	Desglose indicativo del presupuesto ordinario de 2018 por pilar para la obtención de resultados y grupo de productos institucionales	52
IV.	Dotación de personal indicativa para 2018, solo presupuesto ordinario	53
V.	Dotación de personal indicativa para 2018, por departamento y categoría	54
VI.	Gastos de personal	55
VII.	Presupuesto de gastos de capital (excluida la CLEE), 2008-2017	56
VIII.	Asignación de los fondos arrastrados del primer tramo	57
IX.	Estimación de los cargos directos correspondientes a los ingresos en concepto de inversiones	58
X.	Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados	59
XI.	Marco de Medición de los Resultados de la IOE para 2016-2018	60
XII.	Presentación de información de la IOE sobre los logros alcanzados (a finales de octubre de 2017)	62
XIII.	Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2018 y plan indicativo para 2019-2020	69
XIV.	Dotación de personal de la IOE para 2018	73
XV.	Presupuesto de la IOE propuesto para 2018	74
XVI.	Marco de selectividad de la IOE	75

Acrónimos y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
BOD	Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CGIAR	Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales
CLEAR	Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados
CLEE	la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
CSSG	Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales
DMR	Resultados de la gestión de la división
ECD	División de Medio Ambiente y Clima
ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
EEPP	evaluación de la estrategia y el programa en el país
EGPP	equipo de gestión del programa en el país
EPP	evaluación del programa en el país
ERG	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
ERP	evaluación de los resultados del proyecto
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
GPP	gerente del programa en el país
GRIPS	Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones
ICT4Eval	Conferencia Internacional sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aplicadas a la Evaluación
IFP	informe final de proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
MMR	Marco de Medición de los Resultados
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
OSR	organismos con sede en Roma
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
PCF	portal de los clientes del FIDA
PEJC	puestos equivalentes a los de jornada completa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PMP	Plan a Medio Plazo
PPME	países pobres muy endeudados
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas

ReLAC	Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
SIF	Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Resumen

1. La agricultura se considera fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, por lo que el FIDA se encuentra en condiciones de desempeñar una función catalizadora en la transformación rural inclusiva y sostenible. Para ello será preciso prestar gran atención al empleo juvenil y rural, las finanzas rurales y el sector privado, así como a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. El FIDA, para satisfacer la demanda creciente de sus servicios, tiene que estar preparado para conseguir resultados de calidad y desempeñar un papel más decisivo.
2. El aumento de la descentralización será fundamental para ejecutar proyectos mejores que alcancen resultados sostenibles y prestar más apoyo sobre el terreno. A tal fin habrá que disponer de un número mayor de funcionarios sobre el terreno dotados de un conjunto diferente de competencias y de mayores facultades delegadas. Además, se están realizando varios estudios de impacto exhaustivos para sostener la orientación del FIDA hacia el logro de resultados en consonancia con el compromiso asumido en el marco de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10).
3. Alcanzar la excelencia en las operaciones es una condición previa para mejorar el impacto general de la cartera del FIDA. En el marco de la iniciativa encaminada a mejorar los proyectos para que alcancen resultados sostenidos y a conseguir que se reconozca externamente la excelencia alcanzada en toda la organización, se ha puesto en marcha la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx). La determinación del alcance y el diseño de esta labor se ultimarán en 2017 y en los 18 meses siguientes (2018/2019) se llevarán a cabo varias iniciativas específicas. Aunque los costos aumentarán inicialmente debido a la ejecución de la labor en materia de OpEx, una vez finalizada el FIDA estará en mejores condiciones de alcanzar las metas en materia de resultados y ejecución establecidas para el período de la FIDA11. Los cambios propuestos también permitirán al FIDA racionalizar los procesos operacionales, lograr economías de escala y optimizar el uso de los recursos, con el fin de aumentar al máximo el impacto de cada dólar gastado o invertido.
4. Durante lo que queda de 2017 y en 2018 se procurará determinar medidas específicas para: i) aumentar la delegación de facultades, previendo mecanismos de verificación y control apropiados y un sólido apoyo desde la Sede; ii) reducir los plazos de ejecución de los proyectos y mejorar su calidad; iii) agilizar los desembolsos, y iv) racionalizar los procesos operacionales básicos. Mediante el seguimiento activo y la evaluación sistemática de los resultados, las actividades relacionadas con los objetivos institucionales anteriores y su ritmo de ejecución se modificarán para ir adaptándolos a las necesidades internas y externas y alcanzar así las metas fijadas en materia de excelencia.
5. Los factores de costos definitivos contemplados en la propuesta presupuestaria para 2018 son los siguientes: i) los gastos de personal derivados de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, los cambios institucionales y la descentralización; ii) los gastos no relacionados con el personal vinculados a la descentralización; iii) la amortización y los otros gastos periódicos relacionados con los presupuestos de gastos de capital, y iv) los factores de costos relacionados con los precios. En este documento se presentan los factores de costos con arreglo a dos categorías generales, a saber: a) las necesidades de base, y b) los costos periódicos para aumentar la descentralización.
6. El presupuesto ordinario neto propuesto para 2018 asciende a USD 155,54 millones, lo que supone un incremento nominal del 4,1% con respecto al presupuesto de 2017, de USD 149,42 millones (en la descripción preliminar general el incremento era del 5,6 %). El incremento real se ha limitado al 3 %, frente al 4,6 % propuesto en la descripción preliminar. Hay un incremento neto de

los precios del 1,1 % como consecuencia de la inflación y el encarecimiento de los precios, que es ligeramente superior al 1 % previsto en la descripción preliminar general.

7. El incremento real total, que asciende a USD 4,47 millones, o el 3 %, se debe a:
 - i) los aumentos de plantilla, compensados con una disminución real de las consultorías y los viajes; ii) los costos y la amortización asociados a la finalización del proyecto del portal de los clientes del FIDA (PCF), la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE) y otros proyectos de bienes de capital, y iii) los gastos periódicos no relacionados con el personal generados en las nuevas oficinas del FIDA en los países.
8. El aumento de los precios del 1,1 % se debe al incremento neto de la remuneración del personal como consecuencia del ajuste por aumento de escalón dentro de una categoría, los aumentos de los precios de las consultorías y los viajes y los otros costos. Los aumentos de los precios relativos a las otras partidas, basados en la tasa de inflación ponderada y los compromisos contractuales, se han absorbido parcialmente gracias a los esfuerzos por reducir los costos realizados por varios departamentos.
9. El presupuesto bruto propuesto para 2018 asciende a USD 160,34 millones, frente a los USD 154,62 millones en 2017. Se solicita solo la aprobación del presupuesto ordinario neto propuesto de USD 155,54 millones.
10. Para 2018 se propone un presupuesto ordinario de gastos de capital de USD 1,95 millones, inferior al del año pasado, de USD 2,4 millones, y al monto estimado de USD 2,5 millones que figuraba en la descripción preliminar general. El monto inferior de 2018 se debe al aplazamiento de algunos proyectos relacionados con los sistemas de tecnología de la información (TI) para dar prioridad a la finalización del PCF y a los restantes proyectos derivados de la CLEE, así como al futuro presupuesto de gastos de capital relacionado con la labor en materia de OpEx.
11. Con el fin de realizar la labor propuesta en materia de OpEx y alcanzar los objetivos conexos, habrá que emprender varias iniciativas. Estas iniciativas puntuales se llevarán a cabo en los próximos 18 a 24 meses.
12. Una vez llevada a término, se prevé que la labor en materia de OpEx habrá conseguido integrar la excelencia en todo el FIDA de conformidad con las normas de referencia internacionales. Esta labor cambiará la forma en que el FIDA lleva a cabo sus actividades de desarrollo y permitirá crear una estructura institucional caracterizada por el justo equilibrio entre flexibilidad y enfoques normalizados. También se espera que la labor en materia de OpEx aumente la eficacia y la eficiencia generales, mejore la cultura de la organización e incremente la transparencia y la rendición de cuentas.
13. Por consiguiente, hay que realizar una inversión de carácter extraordinario y aumentar inicialmente los costos administrativos periódicos a corto plazo, sobre todo a consecuencia del programa de descentralización y con el fin de desarrollar la estrategia para incorporar la excelencia en la organización. El FIDA emprenderá un programa destinado al mismo tiempo a reducir activamente los costos y mejorar las operaciones con miras a mitigar las repercusiones de esos aumentos inmediatos. Estas reducciones de costos se lograrán simplificando los procesos operacionales, coordinando los procesos de toma de decisiones y adoptando una forma mejorada e innovadora de llevar a cabo las actividades de desarrollo, aspectos todos ellos que forman parte integral de la labor en materia de OpEx. Como resultado de todo esto el FIDA podrá mejorar su propuesta de optimización del uso de los recursos en lo relativo a la asignación de los mismos. A largo plazo, esta inversión inicial permitirá al FIDA reducir aún más sus costos y lograr una eficacia y una eficiencia mayores.

14. Actualmente el costo extraordinario de la labor en materia de OpEx se estima en USD 6,6 millones, mientras que en la descripción preliminar general se situaba entre USD 8 millones y USD 10 millones, aproximadamente. Esta importante reducción ha sido posible limitando el número total de oficinas del FIDA en los países y eliminando las partidas presupuestarias previstas para incrementar considerablemente el programa de préstamos y donaciones. El presupuesto extraordinario de gastos de capital relacionado con la TI para la labor en materia de OpEx se estima en USD 3,05 millones. Por consiguiente, se propone un presupuesto extraordinario combinado de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx de USD 9,65 millones, en comparación con los USD 10 millones a USD 12 millones estimados originariamente cuando se elaboró la descripción preliminar general. Se prevé que esta cuantía se utilice a lo largo de 2018 (USD 6,25 millones) y 2019 (USD 3,4 millones).
15. El aumento presupuestario, ligeramente más alto de lo normal, y la inversión en gastos extraordinarios de ajuste y de capital en 2018 deberían arrojar los resultados siguientes: i) una reducción del personal de la Sede, con el consiguiente aumento de la plantilla de las oficinas del FIDA en los países; ii) la limitación de las oficinas en los países a los 40 emplazamientos más estratégicos, elegidos en función de criterios de medición de la carga de trabajo y la ejecución; iii) una mayor "potencia de fuego" sobre el terreno gracias a la descentralización; iv) la asignación de nuevas funciones a los directores en los países y el fortalecimiento de las oficinas en los países allí donde sea necesario; v) una mayor eficiencia y la optimización del uso de los recursos; vi) una reducción de los gastos de consultoría y viajes como resultado de la adscripción fuera de la Sede y del aumento de la plantilla de las oficinas en los países; vii) el posicionamiento del FIDA para ejecutar proyectos mejores y, de ser preciso, más numerosos y de mayor impacto; viii) un aumento de la delegación de facultades, respaldado por mecanismos de control idóneos, medidas apropiadas de mitigación de riesgos (por ejemplo, oficiales de adquisiciones y finanzas en los centros regionales) y sistemas adecuados de TI, y ix) la racionalización de los procesos operacionales y la aplicación de medidas para aumentar la eficiencia y garantizar así aumentos presupuestarios menos cuantiosos en el futuro.
16. El presupuesto de 2018 incorpora el nuevo concepto de "pilares para la obtención de resultados" que se introdujo en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). La adopción de estos pilares, en lugar de los grupos de resultados, contribuirá a la eficacia de los procesos institucionales de planificación y presupuestación. De cara al futuro, esta mejora permitirá al FIDA concentrarse más en los resultados y los productos y vincular el presupuesto directamente a estos últimos.
17. Además, la labor en materia de OpEx pondrá al FIDA en mejores condiciones de alcanzar las metas fijadas en el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) de la FIDA11, por ejemplo, en lo relativo a los plazos de ejecución, el ciclo global de los proyectos y las tasas de desembolso, incluso una vez que el período de la FIDA11 haya llegado a su fin. Durante 2018 se dará cuenta de los hitos logrados.
18. El programa de trabajo y presupuesto para 2018 basados en los resultados y el plan indicativo para 2019-2020 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) se presentan en la segunda parte de este documento; los informes de situación acerca de la participación del FIDA en la Iniciativa en favor de los Países Pobres Muy Endeudados (PPME) y la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) figuran en la tercera y cuarta partes, respectivamente, y las recomendaciones se exponen en la quinta parte.
19. De acuerdo con el artículo VII del Reglamento Financiero del FIDA, en el cuadro 1 se presentan las proyecciones presupuestarias a plazo medio basadas en los cálculos sobre el flujo de ingresos hacia el Fondo proveniente de todas las fuentes y en los desembolsos proyectados en función de los planes operacionales que

abarcan el mismo período. Es de observar que el cuadro es indicativo y se presenta solo a título informativo.

Cuadro 1

Proyecciones presupuestarias a medio plazo basadas en las entradas y salidas previstas (todas las fuentes)

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Efectivo</i> 2016	<i>Proyectado</i> 2017	<i>Proyectado</i> 2018
Saldo de recursos arrastrado al principio del año	1 449	1 445	1 353
Entradas del FIDA			
Reflujos de los préstamos	315	343	361
Ingresos en concepto de inversiones	49	20	10
Préstamo al FIDA	105	211	258
Comisiones de gestión de los fondos suplementarios	5	5	5
Total parcial	474	579	634
Salidas del FIDA			
Presupuesto administrativo y de la IOE	(144)	(150)	(157)
Otros gastos administrativos *	(4)	(4)	(8)
Presupuesto de gastos de capital	(6)	(4)	(2)
Servicio de la deuda del préstamo del FIDA	(1)	(1)	(1)
Costos sufragados con cargo a las comisiones relativas a los fondos suplementarios	(5)	(5)	(5)
Total parcial	(160)	(164)	(173)
Entradas/(Salidas) netas del FIDA	314	415	461
Actividades relacionadas con el programa de trabajo			
Contribuciones	376	239	223
Desembolsos	(683)	(733)	(738)
Impacto de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los PPME	(11)	(13)	–
Total parcial	(318)	(507)	(515)
Entradas/(Salidas) netas respecto de todas las actividades	(4)	(92)	(54)
Saldo de recursos arrastrado al final del año	1 445	1 353	1 299

* Los otros gastos administrativos comprenden 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 y los presupuestos ordinario, extraordinario y de gastos de capital del FIDA para 2018, basados en los resultados, y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2018, que figuran en los párrafos 186 y 187;
- la presentación a título informativo al Consejo de Gobernadores, en su 41.^{er} período de sesiones, de los aspectos principales del Informe de situación de la Iniciativa en favor de los Países Pobres Muy Endeudados, de conformidad con la recomendación que figura en el párrafo 188, y
- la presentación al Consejo de Gobernadores, en su 41.^{er} período de sesiones en 2018, del Informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados, sobre la base del informe proporcionado en la cuarta parte del presente documento y su adición, donde figuran las puntuaciones de los países correspondientes a 2017 y las asignaciones para 2017-2018, de conformidad con la recomendación que figura en el párrafo 189.

Se invita además a la Junta Ejecutiva a examinar el proyecto de resolución que figura en la página 49 y a remitirlo, junto con sus recomendaciones al respecto, al Consejo de Gobernadores a fin de que este lo examine y apruebe en su 41.^{er} período de sesiones, en febrero de 2018.

Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2018, basados en los resultados; programa de trabajo y presupuesto para 2018, basados en los resultados, y plan indicativo para 2019-2020 de la IOE, e informes de situación de la Iniciativa relativa a los PPME y el PBAS

Primera parte – Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital, basados en los resultados, y partida presupuestaria de gastos extraordinarios del FIDA para 2018

I. Contexto

1. El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) presenta los principios de actuación, los objetivos estratégicos y los efectos directos para el próximo decenio, cuyo objetivo general es contribuir a una transformación rural inclusiva y sostenible. En él se prevé que el FIDA alcanzará un mayor impacto y asumirá un papel más destacado en el cumplimiento de las prioridades establecidas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030). El Plan a Medio Plazo (PMP) para 2016-2018, que abarca los tres primeros años de vigencia del Marco Estratégico, persigue los objetivos estratégicos del Marco y los efectos directos conexos, a saber: i) creación de marcos normativos y reglamentarios propicios a nivel nacional e internacional; ii) mayores niveles de inversión en el sector rural, y iii) mejora de la capacidad de desarrollo, ejecución y evaluación de políticas y programas rurales a nivel de los países.

2. El PMP para 2016-2018 incorpora los pilares para la obtención de resultados introducidos en el Marco Estratégico, a saber: programas en los países; creación y divulgación de conocimientos y actuación normativa; capacidad e instrumentos financieros, y funciones, servicios y sistemas institucionales. La finalidad de estos pilares es mejorar aún más la eficacia institucional centrándose en mayor medida en los resultados y los productos y vinculando el presupuesto directamente a las entregas. El presupuesto de 2018 es el primero en el que se utiliza el enfoque de vinculación entre los productos y los pilares.
3. La agricultura se considera fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos en la Agenda 2030, por lo que el FIDA se encuentra en condiciones de desempeñar una función catalizadora en la transformación rural inclusiva y sostenible. Para ello será preciso prestar gran atención al empleo juvenil y rural, las finanzas rurales y el sector privado, así como a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. El FIDA, para satisfacer la demanda creciente de sus servicios, tiene que estar preparado para conseguir resultados de calidad y desempeñar un papel más decisivo.
4. Con el fin de alcanzar el impacto necesario para reducir la pobreza extrema y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales habrá que aumentar el nivel de ejecución. Por eso se propone un nivel de reposición más elevado, amplificado mediante iniciativas innovadoras de movilización de recursos. Un programa de trabajo más amplio en el marco de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) permitirá al Fondo contribuir a la Agenda 2030 alcanzando más de un impacto en las metas de reducción de la pobreza. Este esfuerzo por ampliar la escala también arrojará como resultado una organización más eficaz y eficiente, centrada en la ejecución de los programas, su impacto y el logro de mejores resultados.
5. El aumento de la descentralización será fundamental para ejecutar proyectos mejores que alcancen resultados sostenibles y prestar más apoyo sobre el terreno. A tal fin habrá que disponer de un número mayor de funcionarios sobre el terreno dotados de un conjunto diferente de competencias y de mayores facultades delegadas. Además, se están realizando varios estudios de impacto exhaustivos para sostener la orientación del FIDA hacia el logro de resultados en consonancia con el compromiso asumido en el marco de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10).
6. Para agilizar los desembolsos, acortar el ciclo de los proyectos (desde la selección del proyecto hasta su diseño y ejecución), mejorar la presentación de informes sobre los resultados y pasar a adoptar un enfoque más basado sobre el terreno, el FIDA tiene que cambiar la forma en que actualmente lleva a cabo sus actividades, esto es, su manera de movilizar, asignar y utilizar los recursos y el modo en que los transforma en resultados.
7. Alcanzar la excelencia en las operaciones es una condición previa para mejorar el impacto general de la cartera del FIDA. En el marco de la iniciativa encaminada a mejorar los proyectos para que alcancen resultados sostenidos y a conseguir que se reconozca externamente la excelencia alcanzada en toda la organización, se ha puesto en marcha la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx). La determinación del alcance y el diseño de esta labor se ultimarán en 2017 y en los 18 meses siguientes (2018/2019) se llevarán a cabo varias iniciativas específicas. Aunque los costos aumentarán inicialmente debido a la ejecución de la labor en materia de OpEx, una vez finalizada el FIDA estará en mejores condiciones de alcanzar las metas en materia de resultados y ejecución establecidas para el período de la FIDA11. Los cambios propuestos también permitirán al FIDA racionalizar los procesos operacionales, lograr economías de escala y optimizar el uso de los recursos, con el fin de aumentar al máximo el impacto de cada dólar gastado o invertido.

8. Tomando como base el Marco Estratégico y el PMP, los principales objetivos institucionales definidos originariamente para 2018 son los siguientes: i) poner en práctica el programa de préstamos y donaciones previsto gracias a una mejor ejecución; ii) potenciar aún más la eficacia operacional; iii) dedicar aún más atención a los estudios del impacto, y iv) mejorar la movilización de recursos y la cofinanciación.
9. Las siguientes prioridades, definidas en la fase inicial de determinación del alcance de la labor en materia de OpEx, irán a añadirse a los objetivos institucionales de índole general: i) llevar a término de forma satisfactoria la Consulta sobre la FIDA11 y aumentar el nivel de recursos movilizados consiguiendo, por medio de instrumentos financieros innovadores, una gama más amplia de fuentes de financiación; ii) promover las asociaciones público-privadas; iii) mejorar el diseño de los proyectos para atender mejor las necesidades de los clientes; iv) reducir el número de proyectos en situación de riesgo; v) disponer de una fuerza de trabajo dotada de las competencias apropiadas y los recursos suficientes, y que reciba las recompensas, el reconocimiento y la atención adecuados; vi) aumentar el sentido de apropiación y la claridad y racionalizar los procesos operacionales para prestar servicios de manera más eficaz y eficiente; vii) reforzar la rendición de cuentas basada en objetivos de desempeño, estructurados en cascada; viii) prestar servicios mejores a los asociados y clientes externos gracias a inversiones estratégicas en sistemas de tecnología de la información (TI) de vanguardia; ix) simplificar y coordinar las estructuras de consulta y toma de decisiones, y x) aumentar la delegación de facultades y la capacidad sobre el terreno gracias a una mayor descentralización. Durante el período de la FIDA10 se acelerarán las medidas relativas a todas estas prioridades en preparación de la FIDA11.
10. A día de hoy, las medidas estratégicas específicas derivadas de la labor en materia de OpEx son las siguientes:
 - i) utilizar un enfoque basado en criterios de medición para determinar el tamaño y el emplazamiento de las oficinas del FIDA en los países;
 - ii) consolidar las oficinas en los países y crear centros regionales para garantizar masa crítica y optimizar el uso de los recursos;
 - iii) aumentar el apoyo sobre el terreno y la presencia en los países mediante la adscripción de personal ya en funciones y la contratación de nuevo personal de contratación internacional y nacional en las oficinas en los países;
 - iv) reducir los puestos de personal de la Sede a medida que las funciones se vayan descentralizando, y
 - v) ampliar la nueva función de los directores en los países, pasando de un enfoque basado principalmente en la ejecución de proyectos a otro que incorpore actividades no crediticias y la creación de asociaciones.
11. Durante lo que queda de 2017 y en 2018 se procurará determinar medidas específicas para: i) aumentar la delegación de facultades, previendo mecanismos de verificación y control apropiados y un sólido apoyo desde la Sede; ii) reducir los plazos de ejecución de los proyectos y mejorar su calidad; iii) agilizar los desembolsos, y iv) racionalizar los procesos operacionales básicos. Mediante el seguimiento activo y la evaluación sistemática de los resultados, las actividades relacionadas con los objetivos institucionales anteriores y su ritmo de ejecución se modificarán para ir adaptándolos a las necesidades internas y externas y alcanzar así las metas fijadas en materia de excelencia.
12. Se propone el cierre anticipado (por ejemplo, a más tardar a finales de 2018) de la financiación especial asignada al Plan de Acción Consolidado del FIDA para Mejorar

la Eficiencia Operacional e Institucional¹. Este plan de acción fue elaborado por la dirección para poner en práctica las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE). Antes de que finalice 2018, una vez

¹ Véase el documento EB 2013/109/R.12.

que todos los proyectos se hayan ultimado y cerrado, se presentará un informe definitivo sobre las actividades y los costos de la CLEE. Todos los fondos no utilizados se restituirán.

II. Perspectiva actual

A. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones para 2017

13. Al 3 de octubre de 2017, el programa de préstamos y donaciones proyectado para 2017 se cifra en USD 1 500 millones, con el que se proporciona un programa de inversiones de un monto de USD 1 450 millones, aproximadamente, para financiar 40 proyectos nuevos y financiación adicional para 16 proyectos en curso.
14. En total ya se han aprobado 15 proyectos nuevos y financiación adicional para 8 proyectos en curso, por valor de USD 453 millones. Los 25 proyectos nuevos restantes y las 8 propuestas de financiación adicional por un total de USD 1 000 millones se encuentran en una fase avanzada de diseño y se presentarán a la Junta Ejecutiva según lo previsto. El FIDA debería alcanzar el objetivo de aprobar préstamos por valor de USD 1 450 millones establecido para 2017.
15. La situación actual del programa de donaciones a nivel mundial y regional y por países del FIDA para 2017 es la siguiente: hasta la fecha se han aprobado 11 donaciones por valor de USD 6,86 millones, y se ha terminado el examen de garantía de la calidad de otras 11 donaciones que se están preparando para presentarlas a la Junta Ejecutiva. En 2017 se ha previsto aprobar donaciones por un monto total de USD 55 millones.

Cartera

16. El 3 de octubre de 2017 había en la cartera en curso 233 proyectos por valor de USD 6 890 millones, mientras que la cartera activa de donaciones comprendía 187 donaciones por valor de USD 183 millones. Según las proyecciones, los desembolsos de todo el año deberían ascender a USD 733 millones. Con el avance del proceso de descentralización y la mejora de la calidad de la cartera, se prevé que aumente el nivel de desembolso.

B. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2016 y 2017

Utilización efectiva en 2016

17. El gasto efectivo con cargo al presupuesto ordinario de 2016 ascendió a USD 141,75 millones, o el 96,6 % del presupuesto aprobado, que era de USD 146,71 millones. La mayor utilización (si se compara con el 93,4 % de 2015) se debe principalmente a un coeficiente de ocupación de puestos más elevado y al incremento de los costos de ejecución necesarios para alcanzar los objetivos del programa de préstamos y donaciones de 2017.
18. La utilización efectiva en 2016 superó el 97 % si se tiene en cuenta la partida presupuestaria para aumentar los sueldos del personal del cuadro orgánico (USD 679 000), que se había reservado de conformidad con la directiva impartida por la Junta Ejecutiva en 2012.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto ordinario: utilización efectiva en 2015 y 2016 y previsiones para 2017 (en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Ejercicio anual 2015		Ejercicio anual 2016		Previsiones para 2017	
	Presupuesto	Utilización efectiva	Presupuesto	Utilización efectiva	Presupuesto	Previsión
Presupuesto ordinario	151,59	141,56	146,71	141,75	149,42	146,17
Porcentaje de utilización		93,4		96,6		97,8

Previsiones para 2017

19. Conforme a las últimas proyecciones, se prevé que la utilización del presupuesto de 2017 sea de USD 146,17 millones, esto es, el 97,8 %, mientras que en la descripción preliminar general ese porcentaje era del 98,8 %. La proyección a la baja se basa en los últimos datos, de finales de septiembre de 2017, sobre la utilización efectiva y es consecuencia de los puestos actualmente vacantes. Sin embargo, la utilización del presupuesto podría ser mayor si se tienen en cuenta varias iniciativas nuevas relacionadas con la FIDA11 que están en curso y la campaña en favor de la excelencia operacional. Además, el tipo de cambio al contado actual EUR:USD (EUR 0,85:USD 1), que es considerablemente inferior al tipo de cambio previsto, de 0,897, acarreará costos adicionales en dólares durante el último trimestre y, por tanto, un nivel de utilización aún mayor.
20. En el cuadro 2 figuran tanto los gastos efectivos de 2016 como las previsiones para 2017, desglosados por departamento. Algunas de las variaciones más importantes son las siguientes:
- En general, se prevé que el porcentaje de utilización de todos los departamentos en 2017 será ligeramente inferior al de 2016, principalmente debido a los puestos vacantes. En particular, las vacantes de nivel directivo superior se han cubierto a un costo inferior con personal interino.
 - La elevada utilización prevista del presupuesto del Departamento de Administración de Programas (PMD) puede atribuirse al programa de préstamos y donaciones por encima de la media que ha de ejecutarse en 2017.
 - Los gastos del centro de costos institucionales deberían ser notablemente más elevados que los presupuestados originariamente debido a los costos periódicos adicionales y la amortización que ha supuesto la implementación progresiva del portal de los clientes del FIDA (PCF) y la finalización de varias iniciativas de la CLEE y otras iniciativas de TI periódicas.

Cuadro 2

Utilización del presupuesto ordinario por departamento: utilización efectiva en 2016, presupuesto para 2017 y previsiones para 2017

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Utilización efectiva 2016</i>	<i>Presupuesto 2017</i>	<i>Previsiones 2017</i>	<i>Previsiones frente a presupuesto 2017 (porcentaje)</i>
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	2,14	2,46	2,32	94
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)	15,78	18,15	17,04	94
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM)	3,42	4,03	3,85	96
Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)	4,46	5,69	5,48	96
Departamento de Administración de Programas (PMD)	71,51	72,60	71,62	99
Departamento de Operaciones Financieras (FOD)	8,89	10,96	10,62	97
Departamento de Servicios Institucionales (CSD)	26,57	27,76	26,92	97
Centro de costos institucionales	8,98	7,77	8,32	108
Total	141,75	149,42	146,17	97,8

C. Asignación de los fondos arrastrados de 2016

21. Según la norma relativa al arrastre del 3 %, que lleva aplicándose desde 2004, los créditos no comprometidos al cierre de un ejercicio financiero pueden arrastrarse al ejercicio financiero siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3 % del presupuesto anual aprobado el año precedente.

22. Del arrastre del 3 % correspondiente a 2016, que ascendía a USD 4,28 millones, se aprobó la asignación de un primer tramo de USD 3,71 millones conforme a los criterios de admisibilidad y las directrices para su aplicación. También se aprobó, con carácter condicional, otra cuantía de USD 0,35 millones. Teniendo en cuenta la utilización actual del primer tramo y las solicitudes presentadas con cargo al monto aprobado de forma condicional, quedó disponible un monto relativamente exiguo para la asignación del segundo tramo que estaba prevista para septiembre de 2017.
23. No obstante, hubo que financiar con urgencia varias nuevas prioridades institucionales, como algunas iniciativas relacionadas con la Reposición y los preparativos iniciales del Informe sobre el desarrollo rural. Además, dos departamentos devolvieron unas sumas que no iban a poder utilizar para los fines previstos; esos fondos se reasignaron a las prioridades institucionales recién mencionadas, lo que dejó un saldo mínimo sin asignar para el que no se consideró necesario realizar un segundo tramo de asignaciones. Ningún saldo arrastrado que no se haya asignado ni utilizado podrá estar disponible en 2018 y se devolverá a la reserva de recursos ordinarios del FIDA.

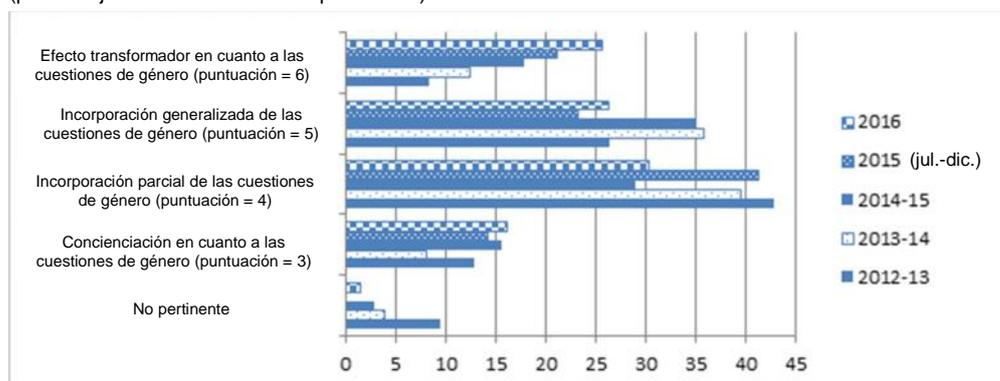
III. Sensibilidad a las cuestiones de género de los préstamos y donaciones y del presupuesto ordinario del FIDA

24. En 2018 el FIDA seguirá utilizando la metodología elaborada con el fin de: i) determinar la sensibilidad de los préstamos y donaciones del FIDA a las cuestiones de género, y (ii) distribuir las actividades relacionadas con las cuestiones de género dentro del presupuesto ordinario. La metodología se creó en 2013 para responder a los compromisos asumidos en 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.
25. En los párrafos siguientes se da cuenta de los resultados del análisis de este año.
Sensibilidad de los préstamos del FIDA a las cuestiones de género
26. Se analizaron los 30 préstamos aprobados por la Junta Ejecutiva en 2016, por un valor de USD 780 millones, y las conclusiones se compararon con los resultados de los cuatro años anteriores (véase el gráfico 1). El análisis de la sensibilidad general de los préstamos a las cuestiones de género dio como resultado que el 82 % del valor de los préstamos podía calificarse de moderadamente satisfactorio, frente al 86 % del análisis del año anterior.
27. La proporción del valor total de los préstamos que puede clasificarse como correspondiente a intervenciones con un efecto transformador de las relaciones de género² ha seguido aumentando hasta alcanzar el 26 % (21 % en 2015 y 18 % en 2014). La tendencia al alza en los proyectos que promueven un cambio transformador de las relaciones de género es un resultado muy positivo y demuestra que este tema se está incorporando a los proyectos. Esta tendencia se acentuará en el futuro.

² Se obtiene un efecto transformador de las relaciones de género cuando las actividades no se limitan a tratar los síntomas de la desigualdad de género, sino que se proponen abordar las normas sociales, las actitudes, los comportamientos y los sistemas sociales que generan esa situación.

Gráfico 1

Distribución del valor total de los préstamos aprobados en función de la puntuación asignada a la atención a las cuestiones de género
(porcentaje del valor total de los préstamos)

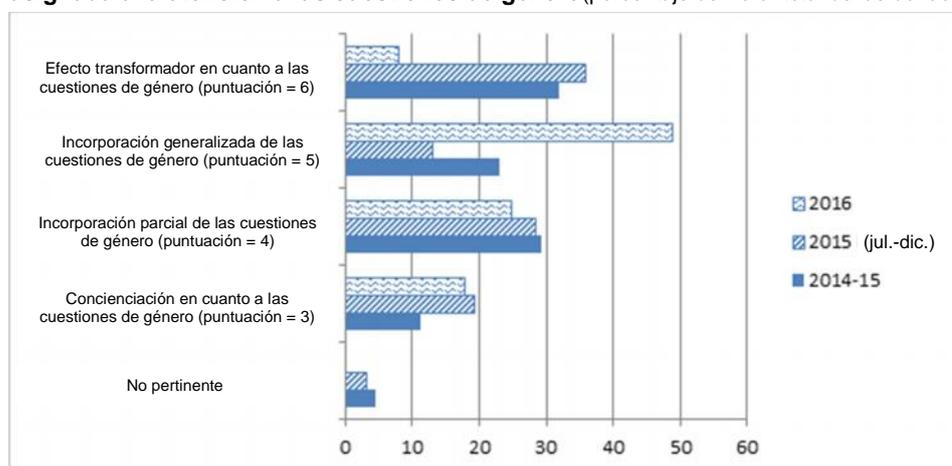


Sensibilidad de las donaciones del FIDA a las cuestiones de género

28. Como en años anteriores, también se analizaron desde el punto de vista de su sensibilidad a las cuestiones de género 37 donaciones aprobadas en 2016 por un valor total de USD 48,13 millones, y los resultados se compararon con los de los años precedentes (gráfico 2).
29. En el análisis general, el 80 % del valor de las donaciones recibe la calificación de moderadamente satisfactorio, como mínimo, con respecto a las cuestiones de género, frente al 77 % del año anterior. Sin embargo, la proporción de donaciones que puede clasificarse como correspondiente a intervenciones con un efecto transformador en las cuestiones de género es del 8 %, mientras que ese porcentaje fue del 36 % en 2015 y del 32 % en 2014.

Gráfico 2

Distribución del valor total de las donaciones aprobadas en 2014-2016 en función de la puntuación asignada a la atención a las cuestiones de género (porcentaje del valor total de las donaciones)



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

30. El primer intento de cuantificar la sensibilidad del presupuesto ordinario del FIDA a las cuestiones de género se presentó en el documento del presupuesto de 2014. En el proceso de preparación de los presupuestos de 2015 y 2016 se integró un método más exacto de registrar los datos relacionados con las cuestiones de género y se mejoró el procedimiento de atribución conexo. De ese modo se ha podido registrar de manera más exhaustiva en el presupuesto ordinario la sensibilidad a las cuestiones de género, dentro de las limitaciones que presentan los sistemas actualmente disponibles. En el marco de los esfuerzos desplegados por el FIDA para mejorar su enfoque y la recopilación de datos, para el

presupuesto de 2017 la Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD) solicitó que la dependencia de género de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) examinara, en todos los puestos de plantilla del FIDA, la asignación de actividades vinculadas con las cuestiones de género, de modo que los datos recopilados reflejaran más fielmente el tiempo de trabajo que el personal dedicaba al componente de género. Para preparar el análisis de 2018, las repercusiones del aumento neto del número de plazas se han incorporado a la base de referencia de 2017.

31. El resultado general del análisis de este año pone de manifiesto un incremento muy leve en el porcentaje de los gastos de personal totales que corresponden a actividades relacionadas con las cuestiones de género, del 8,7 % en 2017 al 8,9 % en 2018. A nivel de departamentos, la tasa más elevada de incorporación de las cuestiones de género se registra en el PMD, con un 14 % (en las divisiones, ese valor va de un mínimo del 5 % a un máximo del 18 %, como en el caso de la PTA). Fuera del PMD cabe destacar la Oficina de Ética, que alcanza un 15 %, y la División de Comunicaciones, con un 11 %.
32. El FIDA seguirá tratando de mejorar su enfoque y de validar los datos para perfeccionar la elaboración de información sobre la sensibilidad a las cuestiones de género, procurando recabar aportaciones de otras organizaciones que realizan una labor parecida.

IV. Programa de trabajo para 2018

33. En 2018 el FIDA habrá llegado al tercer y último año del período de la FIDA10. Dado que en ese trienio el Fondo se propone ejecutar un programa de préstamos y donaciones por valor de USD 3 200 millones, como mínimo, es importante que en 2018 haya en tramitación y se apruebe un número suficiente de proyectos. El programa de préstamos y donaciones que el FIDA prevé financiar en 2018 asciende a USD 875 millones.
34. Se propone aprovechar la menor cuantía del programa de 2018 para acumular los proyectos en tramitación necesarios para ejecutar un programa más amplio en 2019, que es el primer año de la FIDA11. A diferencia de lo que sucedía hasta ahora, de esta forma el FIDA estará en condiciones de repartir equilibradamente el programa de préstamos y donaciones entre los tres años de la FIDA11. El Fondo se propone lograr este objetivo mediante: i) la promoción de un mayor uso de financiación adicional para los proyectos en curso y cuya escala se pueda ampliar, identificados por medio de evaluaciones regionales y un estudio a nivel mundial de la cartera actual, y ii) la redistribución temprana de los recursos asignados con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) a los países para los que actualmente no hay demanda durante el período de la FIDA10.
35. Además, en 2018 se concertarán esfuerzos para movilizar aproximadamente USD 75 millones en otros fondos administrados por el FIDA. A pesar de las constantes dificultades para obtener asistencia oficial para el desarrollo, el Fondo seguirá tratando de alcanzar para la FIDA10 una tasa de cofinanciación de 1:1,2, de modo que el programa de trabajo total para 2018 llegue a los USD 2 300 millones, incluida la cofinanciación proveniente de fuentes nacionales e internacionales.

Cuadro 3
Programa de trabajo efectivo y previsto
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	2013	2014	2015	FIDA10			Total FIDA10
				2016	2017	2018	
	Efectivo ^a			Efectivo	Programado	Proyectado	
Programa de préstamos y donaciones del FIDA							
Préstamos del FIDA (incluidas las donaciones para componentes de proyectos financiados principalmente con préstamos) y donaciones con arreglo al Marco de Sostenibilidad de la Deuda	811	713	1 360	775	1 447	818	3 040
Donaciones del FIDA	49	47	65	48	55	57	160
Total del programa de préstamos y donaciones del FIDA^b	860	760	1 425	823	1 502	875	3 200
Otros fondos administrados por el FIDA ^c	112	114	60	61	75	75	211
Total del programa de préstamos y donaciones del FIDA	972	874	1 485	884	1 577	950	3 411
Cofinanciación (internacional, descontada la administrada por el FIDA, y nacional)	960	867	1 939	560	1 725	1 344	3 629
Total del programa de trabajo	1 932	1 741	3 424	1 444	3 302	2 294	7 040
Cartera en ejecución	5 700	6 000	6 860		n. d.	n. d.	

^a Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) al 4 de octubre de 2017. Las cifras actuales reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación durante la ejecución, incluidas la financiación nacional adicional y la cofinanciación.

^b Incluye los recursos del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP).

^c Los otros fondos administrados por el FIDA son los siguientes: el Fondo Fiduciario de España para el Mecanismo de Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria (Fondo Fiduciario de España), el Fondo para los Países Menos Adelantados del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y los fondos correspondientes al Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria, la Comisión Europea y la Unión Europea, además de las donaciones suplementarias/complementarias bilaterales.

36. En estos momentos se están elaborando para su aprobación en 2018 unos 31 proyectos y programas, así como las solicitudes de financiación adicional para tres proyectos de inversión en curso. El FIDA tiene previsto cumplir su compromiso de asignar aproximadamente el 50 % de sus recursos de reposición a África.
37. El número estimado de donaciones a nivel mundial y regional en 2018 oscila entre 40 y 50, por un total de USD 57 millones. Según se expone en la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones, aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2015, los objetivos principales del programa de donaciones son:
- promover enfoques y tecnologías innovadores en favor de las personas pobres que se puedan aplicar a mayor escala para aumentar el impacto;
 - reforzar la capacidad institucional y en materia de políticas de los asociados;
 - favorecer las actividades de promoción y la actuación normativa, y
 - generar e intercambiar conocimientos con miras al impacto en el desarrollo, haciendo hincapié en las esferas prioritarias siguientes: a) los jóvenes del medio rural y la creación de empleo; b) la inclusión financiera de la población rural; c) la mejora de la recopilación de datos y de la medición de los resultados, y d) la concesión de donaciones para investigación agrícola con miras al desarrollo destinadas a potenciar la intensificación, la resiliencia y la sostenibilidad de la agricultura en pequeña escala.

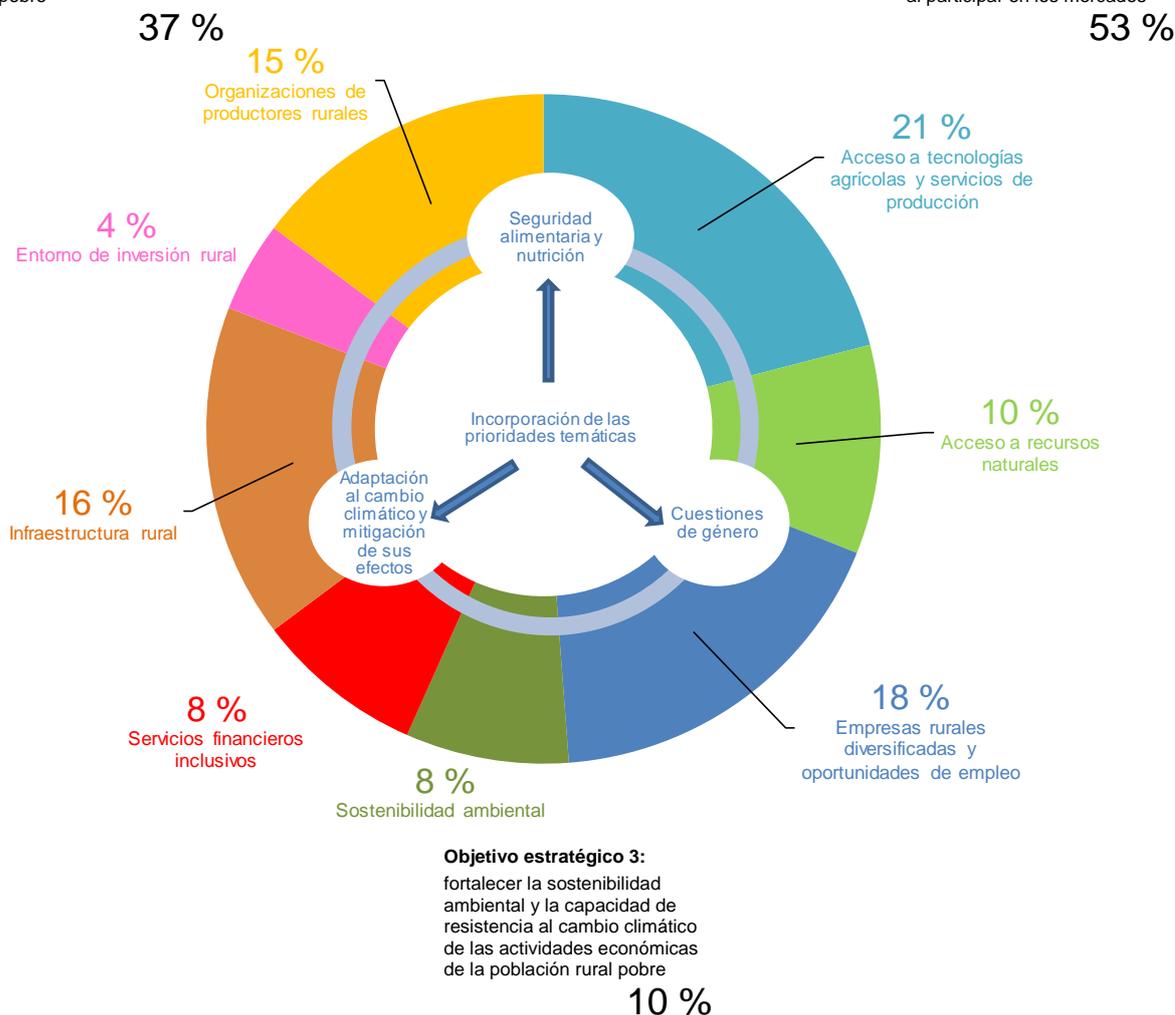
Gráfico 3

Distribución indicativa del programa de inversión de 2018 por esfera temática de actuación**Objetivo estratégico 1:**

incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre

Objetivo estratégico 2:

aumentar los beneficios que obtiene la población rural pobre al participar en los mercados



Nota: la seguridad alimentaria y la nutrición, las cuestiones de género y la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos se representan tal como puede verse en el gráfico para denotar la incorporación de estas prioridades a todas y cada una de las distintas esferas temáticas.

V. Presupuesto ordinario neto de 2018

A. Introducción

38. El presupuesto de 2018 responde a la exigencia de ejecutar el programa de préstamos y donaciones correspondiente al tercer año de la FIDA10, iniciar los preparativos para aumentar la capacidad de ejecución en 2019, primer año de la FIDA11, y sufragar los costos periódicos derivados de una mayor descentralización. En él se tienen en cuenta las repercusiones financieras de las nuevas iniciativas, el plan en curso para aumentar la descentralización y otros aumentos reales asociados a decisiones adoptadas por la dirección en años anteriores, como la sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD) y otros proyectos de bienes de capital. En consecuencia, hay una serie de factores de costos que causan aumentos reales y no pueden evitarse. Se han incorporado reducciones de costos en varias categorías presupuestarias y se han absorbido en lo posible los aumentos de los precios debidos a la inflación y a otras causas.

B. Proceso presupuestario

Planificación estratégica de la fuerza de trabajo para 2018

39. La planificación estratégica anual de la fuerza de trabajo de cara a 2018 se llevó a cabo en junio de 2017. Como en años anteriores, el objetivo principal de esa labor fue garantizar que la fuerza de trabajo estuviese estrechamente alineada con las necesidades y las prioridades incipientes del período restante de la FIDA10 en lo relativo al número de funcionarios, sus competencias y conocimientos especializados. También se tomaron en consideración las prioridades del PMP para 2016-2018 que siguen pendientes, a saber: i) descentralización de las operaciones del FIDA; ii) ampliación de la función del FIDA como institución generadora de conocimientos; iii) aplicación del marco de empréstitos y consiguiente movilización de recursos, y iv) medición eficaz en función de los costos de la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA.
40. Las solicitudes de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para 2018 se examinaron a la luz de los parámetros generales de planificación, esto es, mantener un impacto mínimo en el presupuesto y dar prioridad a las plazas relacionadas con las oficinas del FIDA en los países. Las conclusiones iniciales de esa planificación fueron respaldar ante todo la dotación de personal adicional relacionada con el proceso de descentralización y atender unas pocas solicitudes en las esferas de la gestión financiera, los asuntos jurídicos y la auditoría.
41. El acento puesto en acelerar el proceso de descentralización, modificar la función de los gerentes de los programas en los países (GPP), reducir los plazos de ejecución, agilizar los desembolsos y racionalizar los recursos en toda la organización para garantizar una ejecución eficiente y eficaz se tradujo en un cambio de paradigma en los parámetros empleados para planificar la fuerza de trabajo. Los cambios en la dotación de personal previstos en el presupuesto de 2018 tienen su origen en la necesidad de satisfacer las necesidades esenciales con el fin de sostener el nivel de operaciones corriente y los aumentos de personal asociados principalmente al aumento de la descentralización, así como los indicadores básicos de resultados y las metas generados para la labor en materia de OpEx. En los párrafos 49 a 57 se facilita información detallada al respecto.

Proceso de elaboración del presupuesto no relacionado con el personal de 2018

42. Todos los departamentos recibieron unas directrices para preparar el presupuesto de los gastos no relacionados con el personal. Las directrices incluían los parámetros presupuestarios y las dotaciones presupuestarias globales para esos gastos correspondientes a cada departamento. Se pidió a los departamentos que, en sus propuestas de presupuesto de gastos no relacionados con el personal para 2018, incluyeran los costos incrementales y tuvieran en cuenta, de ser necesario, los aumentos relacionados con los precios. También había que presentar una solicitud por separado para las actividades adicionales que debían sufragarse con cargo a las comisiones de administración de los fondos complementarios y suplementarios, que constituirá el presupuesto bruto para 2018.
43. La BOD examinó todas las solicitudes presupuestarias presentadas teniendo en cuenta las prioridades institucionales y las orientaciones establecidas por la dirección. Para examinar las solicitudes se adoptó un enfoque sistemático. Como en años anteriores, se llevó a cabo un examen del calendario de los proyectos de bienes de capital propuestos (incluida la CLEE) y se calcularon los costos periódicos correspondientes y la amortización relativos a 2018. El impacto de la inflación general y las subidas de los precios en determinadas partidas de costos (por ejemplo, los viajes o los servicios de consultoría) se revisó en todas las partidas importantes de gastos no relacionados con el personal y se intentó absorber en la medida de lo posible.

44. Luego, el impacto de las iniciativas relacionadas con el aumento de la descentralización y la labor en materia de OpEx se incorporó a las solicitudes de personal y no relacionadas con el personal. El aumento presupuestario para este último componente se ha diferenciado claramente y se explica detalladamente en los párrafos 69 a 73. Además, se calcularon y desglosaron detalladamente las necesidades para el ajuste extraordinario y los gastos de capital propuestos para la labor en materia de OpEx. En los párrafos 105 a 115 se facilita información detallada al respecto.
45. Por último, para preparar el presupuesto definitivo se consideraron debidamente las orientaciones, observaciones y aportaciones proporcionadas en septiembre por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva durante sus deliberaciones sobre la descripción preliminar general. Se hicieron grandes esfuerzos para reducir tanto los gastos extraordinarios como el aumento presupuestario global. El presente documento incorpora asimismo las aclaraciones facilitadas y las cuestiones planteadas inicialmente por el Comité de Auditoría y posteriormente por la Junta Ejecutiva.

C. Supuestos

Supuestos relativos al tipo de cambio y la inflación

46. Aplicando la metodología cambiaria acordada, se ha utilizado un tipo de cambio de EUR 0,909:USD 1. Sin embargo, si se tiene en cuenta la evolución del tipo de cambio en los últimos tres meses, que se ha situado entre EUR 0,83 y EUR 0,85 por dólar, y la tendencia prevista para los próximos meses, es probable que el tipo de cambio efectivo para 2018 esté más cerca de EUR 0,897 que de EUR 0,909. Por tanto, el tipo de cambio utilizado para el presupuesto de 2018 se ha mantenido al mismo nivel que en 2017, esto es, EUR 0,897:USD 1. En todo caso, la diferencia entre los dos tipos es mínima y por consiguiente el efecto en el presupuesto debería ser irrelevante.
47. El ajuste debido a la inflación aplicado en el presupuesto para 2018 se ha basado en la metodología acordada. En él se han empleado valores de inflación específicos para algunas partidas de gastos y una media ponderada del índice de precios al consumidor a nivel mundial del 3 % (fuente: Bloomberg, tasa compuesta) y el índice de precios al consumidor de Italia, del 1,2 % (Bloomberg, Banco de Italia) para todos los demás costos.

Supuestos relativos a los costos salariales de 2018

48. Los gastos de personal previstos en el presupuesto de 2018 se basan en los siguientes supuestos:
- i) No habrá ningún aumento de sueldos en 2018 ni para el personal del cuadro de servicios generales ni para el del cuadro orgánico de la Sede. La Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) ha propuesto una serie de cambios en la estructura salarial del personal del cuadro orgánico que reducirán el sueldo neto en el transcurso de los próximos años. Sin embargo, esos cambios no tendrán ninguna repercusión en el componente de los sueldos de 2018, porque las prestaciones de transición compensarán totalmente cualquier reducción que se proponga.
 - ii) Si bien no hay cambios en los sueldos, el incremento normal de escalón dentro de la categoría representa un aumento de los precios. El incremento de escalón varía entre el 1,6 % y el 3,2 % en el caso del personal del cuadro orgánico, y entre el 2,1 % y el 4,2 %, en el del cuadro de servicios generales, según la categoría y el escalón. Sin embargo, el aumento salarial anual se ha sustituido por un aumento bienal en el caso del personal del cuadro orgánico que se encuentra en el escalón 7 o superior de cada categoría. Por consiguiente, en comparación con años anteriores, el aumento global de los precios causado por los sueldos del personal se reducirá notablemente.

- iii) Además, se modificará el componente de prestaciones (principalmente en lo relativo al subsidio de educación) del personal del cuadro orgánico. La reducción se ha incorporado a los costos estándar revisados que se preparan todos los años en el marco del ejercicio presupuestario.
 - iv) Como en años anteriores, los costos estándar de personal se han calculado por separado para cada categoría y se han ajustado según la distribución ponderada por escalón salarial sobre la base de un análisis de los datos estadísticos relativos a la plantilla total del FIDA. Los cambios en las prestaciones también se han incorporado a los nuevos costos estándar para 2018.
 - v) El costo de la contratación de funcionarios del cuadro de servicios generales se basa en la nueva escala de sueldos revisada a la baja, propuesta por la CAPI y aprobada por la dirección. El impacto incremental de esta revisión a la baja de la escala de sueldos en 2017 se estimó en USD 0,2 millones, tomando como base el número de nuevas contrataciones realizadas en 2016. Sin embargo, como en 2017 la contratación externa de personal del cuadro de servicios generales ha sido mínima, para 2018 no se prevé ninguna reducción suplementaria de los gastos de esta categoría.
- D. Dotación de personal propuesta para 2018
49. La base de referencia para 2018 ha sido el nivel de 604,9 puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) aprobado para 2017, que comprendían: 603,4 PEJC financiados con cargo al presupuesto ordinario y 1,5 PEJC que desempeñaban funciones básicas y se financiaban con cargo a otras fuentes. Asimismo, 13,25 PEJC con contratos que coinciden con la duración de la financiación se financiaron con cargo al presupuesto bruto (5 PEJC relacionados con el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) y 8,25 PEJC con otras donaciones).
 50. El nivel de plantilla propuesto para 2018 es de 628,3 PEJC, lo que supone un incremento neto de 23,4 PEJC. A excepción del personal básico financiado con cargo a otras fuentes de financiación, el aumento neto total del personal con cargo al presupuesto ordinario es de 23,9 PEJC. Este incremento neto puede subdividirse en los tres componentes siguientes: i) 4 PEJC para atender necesidades esenciales, con el fin de sostener el nivel de operaciones corriente y la división en dos de un departamento ya existente; ii) 27,8 PEJC por concepto de nuevos puestos de personal asociados al impulso inicial dado al proceso de descentralización, y iii) una reducción de 7,9 PEJC en el cuadro de servicios generales en la Sede.
 51. Los cuatro nuevos puestos propuestos son necesarios para atender las necesidades operativas normales y representan el aumento mínimo determinado durante la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo realizada en junio de 2017; uno de ellos es un nuevo puesto creado a raíz de la división en dos del Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG).
 52. El aumento de 27,8 PEJC puede atribuirse en su totalidad a la necesidad de aumentar la capacidad sobre el terreno como consecuencia de la descentralización. Se prevé así un aumento del número de GPP y oficiales de programas y adquisiciones, así como un gran número de funcionarios de contratación nacional en varias oficinas del FIDA en los países ya existentes, entre ellos especialistas técnicos locales. Este número es muy inferior a las estimaciones utilizadas para preparar el documento de la descripción preliminar general y refleja la decisión estratégica adoptada acerca del tamaño de las oficinas en los países y su número.
 53. De los puestos básicos financiados con cargo a las comisiones de gestión de los fondos suplementarios solo queda uno (porque 28 han sido absorbidos en el presupuesto ordinario en los últimos cinco años), lo que corresponde a un PEJC efectivo. Se propone que ese PEJC restante siga siendo financiado de esa forma, porque el titular se dedica directamente a respaldar las actividades relacionadas con los fondos suplementarios.

54. De la dotación total de 627,3 PEJC financiados con cargo al presupuesto ordinario, se calcula que 154 estarán destinados sobre el terreno en 2018 y otros 16 se destacarán fuera de la Sede en 2019. Así el número total de personal destacado ascenderá a 171 PEJC, más del 27 % de toda la plantilla del FIDA, mientras que en 2017 los puestos destacados son 111.
55. Si bien el aumento del número de puestos se traducirá en mayores gastos de personal en 2018, estos se irán compensando gradualmente en los años sucesivos con una reducción de entre 12 y 15 puestos en la Sede. En consecuencia, se prevé que los nuevos aumentos de personal debidos a la descentralización en 2019 serán mínimos, porque se verán compensados con la reducción del personal de la Sede mediante una combinación de eliminación natural de puestos, reducción al mínimo de la contratación externa de determinadas categorías de personal y un programa para la separación voluntaria del servicio.
56. El número de puestos que pueden sufragarse con cargo a las comisiones de administración y se financian con cargo al presupuesto bruto se mantendrá sin cambios (13,25 PEJC).

Cuadro 4

Necesidades indicativas de personal, 2015-2018
 (PEJC)

<i>Departamento</i>	<i>Aprobados</i>			<i>Propuestos 2018</i>	<i>Variación total (comparación entre 2017 y 2018)</i>
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>		
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	11,00	11,00	11,00	12,00	1,00
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	87,00	93,00	94,00	41,00	(53,00)
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	19,00	19,00	20,00	–	(20,00)
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza	–	–	–	74,00	74,00
Departamento de Estrategia y Conocimientos	28,00	23,00	25,00	25,00	–
Departamento de Administración de Programas	272,00	281,50	283,90	306,80	22,90
Departamento de Operaciones Financieras	63,00	65,00	66,00	65,00	(1,00)
Departamento de Servicios Institucionales	101,50	102,50	103,50	103,50	–
Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario	581,50	595,00	603,40	627,30	23,90
PEJC de personal financiados con cargo a otras fuentes de financiación	6,00	2,00	1,50	1,00	(0,50)
Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario y otras fuentes	587,50	597,00	604,90	628,30	23,40
PEJC de personal que pueden financiarse con cargo a las comisiones de administración*	7,00	8,00	13,25	13,25	–

* Personal financiado con cargo al presupuesto bruto cuyo contrato coincide con la duración de la financiación.

57. A continuación se destacan algunos de los cambios importantes en la dotación de personal de los departamentos financiados con cargo al presupuesto ordinario:
- i) Se ha creado una dependencia autónoma, el Departamento de Relaciones Externas y Gobernanza (ERG), en el que se incorporarán las tres oficinas o divisiones siguientes: la Oficina del Secretario, la División de Comunicaciones del CSSG y la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM). Por tanto, la plantilla original del CSSG se reducirá a 41 PEJC y el nuevo ERG tendrá 74 PEJC. El número total combinado de funcionarios de los dos departamentos será de 115 PEJC, frente a los 114 PEJC resultantes de la fusión, en 2017, del CSSG y la PRM. Así pues, esa división tuvo como resultado un aumento total de tan solo 1 PEJC.

- ii) El PMD ha visto notablemente incrementada su plantilla en 22,9 PEJC, sobre todo como resultado del aumento de 27,8 PEJC destinados al programa de descentralización propuesto y del traslado de un puesto del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) a la oficina central, aumento compensado con una reducción de 5,9 PEJC en el personal del cuadro de servicios generales.
- iii) Los cambios en otras oficinas y departamentos son mínimos y consisten esencialmente en traslados internos, sin que cambie el nivel de dotación de personal del Departamento de Servicios Institucionales (CSD) ni del SKD.
- iv) En los anexos IV y V se presentan los niveles indicativos de dotación de personal de 2018 financiados con cargo al presupuesto ordinario, desglosados por departamento y categoría. Las repercusiones financieras de la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo se exponen en la subsección E.

E. Factores de costos en 2018

58. Los factores de costos definitivos contemplados en la propuesta presupuestaria para 2018 son los siguientes: i) los gastos de personal derivados de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, los cambios institucionales y la descentralización; ii) los gastos no relacionados con el personal vinculados a la descentralización; iv) la amortización y los otros gastos periódicos relacionados con los presupuestos de gastos de capital, y v) los factores de costos relacionados con los precios. En este documento se presentan los factores de costos con arreglo a dos categorías generales, a saber: a) las necesidades de base, y b) los costos periódicos del proceso acelerado de descentralización.
59. Los otros factores de costos definidos cuando se preparó el documento del presupuesto general son los siguientes: i) costos relacionados con el aumento del nivel medio del programa de préstamos y donaciones durante la FIDA11, y ii) gastos periódicos derivados de la iniciativa para alcanzar la excelencia por medio de la labor en materia de OpEx. Estos dos factores de costos se excluyeron por los siguientes motivos:
- i) Debido a la incertidumbre actual en torno a un aumento sustancial del programa de préstamos y donaciones durante el FIDA11, en la solicitud de presupuesto para 2018 no se ha contemplado ningún aumento de los gastos de personal, consultorías y viajes que serían necesarios para satisfacer un mayor nivel de ejecución. Esta es la razón principal de la notable reducción del presupuesto solicitado en comparación con la descripción preliminar general. Los recursos adicionales para financiar un programa de préstamos y donaciones de nivel considerablemente más elevado solo se considerarán una vez que se conozca el resultado de la Consulta sobre la FIDA11 y se solicitarán, solo si son necesarios, en 2019.
 - ii) Aunque los costos, tanto periódicos como extraordinarios, asociados al componente de descentralización de la labor en materia de OpEx ya se han definido, actualmente se están analizando los costos periódicos relacionados con algunas iniciativas concretas de la labor en materia de OpEx para impulsar la campaña en favor de la excelencia (ejecución más rápida, aumento de los desembolsos y racionalización de los procesos operacionales). Como aún no se conocen los detalles, se decidió aplazar la solicitud de recursos para sufragar esos gastos. En caso de que en 2018 haya gastos al respecto, estos se absorberán dentro del presupuesto actual o se aplazarán a ejercicios futuros. En cualquier caso, esos gastos se compensarán con las medidas de ahorro y aumento de la eficiencia derivadas de la labor para alcanzar la excelencia.

i) Necesidades de base

Gastos de personal derivados de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, los cambios institucionales y la descentralización

60. En vista del considerable aumento de puestos resultante del proceso de descentralización, los ajustes de personal relacionados con la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se han limitado a lo esencial y reducido al mínimo. Por consiguiente, este componente de aumento de los gastos de personal incluye únicamente cuatro plazas por un total de USD 650 000. Este aumento se ha compensado con una reducción de los costos contractuales, de modo que se ha conseguido un aumento real neto de USD 550 000.

Amortización y otros gastos periódicos relacionados con los presupuestos de gastos de capital

61. La implementación de la segunda fase del nuevo Sistema de Préstamos y Donaciones, que ahora se denomina "portal de los clientes del FIDA" (PCF), sigue, en general, por buen camino. Tomando como base el calendario de ejecución, se producirá un aumento incremental de la amortización por valor de USD 300 000 y un costo periódico incremental de USD 1,2 millones, mientras que las estimaciones incluidas en la descripción preliminar general eran, respectivamente, de USD 500 000 y USD 1,3 millones. Los principales beneficiarios de la implementación del PCF serán los prestatarios y receptores de la financiación del FIDA.
62. En cuanto a todas las demás inversiones en capital fijo que actualmente se prevé completar en diciembre de 2017, como los componentes de la CLEE y los gastos de capital habituales, se ha calculado que los gastos periódicos incrementales y la amortización para 2018 ascenderán a USD 400 000, cuantía que no ha cambiado con respecto a la descripción preliminar general.

Factores de costos relacionados con los precios

63. Según la descripción preliminar general, el aumento estimado de los gastos de personal imputables a los aumentos de escalón dentro de una categoría ascendería a USD 1,2 millones por lo que, una vez deducidas las economías previstas resultantes de la reducción de las escalas de sueldos revisadas a la baja del personal del cuadro de servicios generales, daría como resultado un aumento neto de los costos salariales de USD 1 millón. Las estimaciones anteriores, incluidos los costos estándar de cada categoría de personal, se revisaron a la baja como resultado de la aplicación bienal del ajuste por aumento de escalón dentro de una categoría y de otras reducciones de las prestaciones recomendadas por la CAPI. Por lo tanto, el costo neto de los aumentos de los sueldos del personal se ha reducido a USD 630 000, cuantía notablemente inferior al USD 1 millón previsto en el documento de la descripción preliminar general.
64. Sobre la base de los datos disponibles, el presupuesto definitivo para 2018 se preparó utilizando las tasas de inflación siguientes: 1,5 % para los consultores (USD 370 000); 1 % para los viajes (USD 100 000) y 2,1 % para los otros gastos (USD 550 000, descontados los aumentos de precios absorbidos), empleando el promedio ponderado de los índices de precios al consumidor de Italia y del resto del mundo.
65. Los aumentos totales relacionados con los precios para 2018 ascienden a USD 1,65 millones (o el 1,1 %), cifra ligeramente superior a la estimación del 1 % indicada en la descripción preliminar general.

ii) Costos periódicos del proceso acelerado de descentralización

Gastos de personal derivados del proceso acelerado de descentralización

66. El impulso actual dado a una descentralización más profunda y rápida para aumentar la eficacia del FIDA sobre el terreno generará necesidades adicionales de personal durante los próximos dos años. Actualmente se calcula que en 2018 se necesitarán 30 puestos, o 27,8 PEJC, que comprenden varios GPP, oficiales de adquisiciones y programas para reforzar las oficinas del FIDA en los países y un número considerable de funcionarios de contratación nacional, incluidos especialistas técnicos locales, en diversas oficinas del FIDA en los países ya existentes. El aumento de los gastos periódicos de personal correspondiente se ha estimado en USD 2,73 millones (una vez deducida la reducción de los puestos del cuadro de servicios generales en la Sede prevista en 2018), mientras que en la descripción preliminar general se había indicado un aumento de los gastos de personal de USD 4 millones.
67. Se prevé que los aumentos de personal mencionados y la propuesta de destacar al mayor número posible de GPP permitirá reducir los gastos de consultoría y viajes. La reducción real estimada para 2018 es de USD 1,75 millones, es decir, el 5 % de los gastos de consultoría y viajes de 2017, lo que supone un aumento real neto de USD 0,98 millones.
68. Se prevé que las necesidades de personal restantes con arreglo al plan de descentralización, que incluyen a GPP y personal técnico y nacional, se incluirán en el presupuesto de 2019. El costo adicional de ese personal se verá compensado en gran medida con nuevas reducciones de los puestos del personal de la Sede y la adopción de medidas de racionalización institucional y aumento de la eficiencia a medio plazo.

Gastos no relacionados con el personal vinculados a la descentralización

69. Tras revisar el plan de descentralización, se propone que a medio plazo el FIDA no supere las 40 oficinas en los países en funcionamiento. En lugar de aumentar el número de oficinas a 50, el plan actual consiste en consolidar y optimizar el uso de los recursos en cada oficina. En 2018 se establecerán otros dos centros regionales y, una vez que estos sean plenamente operativos, se cerrarán algunas oficinas en los países para no superar el número de 40 oficinas en funcionamiento. Todas las estimaciones de costos periódicos y costos de ajuste extraordinarios para 2018 se basan en este plan.
70. Si se tienen en cuenta las nuevas oficinas en los países y las mejoras necesarias en varias de las ya existentes para dar cabida a la dotación de personal complementaria propuesta, los costos periódicos incrementales no relacionados con el personal de estas oficinas se han estimado en unos USD 1,04 millones para 2018 (USD 1,5 millones según la descripción preliminar general). Este costo incluye tanto los costos de arrendamiento incrementales como los gastos de servicios correspondientes a todos los puestos adicionales, destacados o de contratación local.
71. Se ha preparado una estimación detallada para cada oficina utilizando los gastos de servicios estándar y, solo donde correspondía, los aumentos de arrendamiento estimados. Por ejemplo, en las oficinas donde hay espacio suficiente para alojar al personal adicional destacado, habrá gastos incrementales solo en concepto de servicios y no de arrendamiento.
72. Además, la contribución del FIDA a las actividades de las Naciones Unidas en materia de coordinación del desarrollo se examinó en relación con las oficinas en los países. Sobre la base del plan actual de 40 oficinas y de las observaciones formuladas en las negociaciones en curso, en 2018 no se prevé ningún aumento. El monto de USD 700 000 sigue siendo el mismo que en 2017 (en el documento de la descripción preliminar general se había calculado para este concepto USD 1 millón).
73. El aumento total de los gastos periódicos de personal y no relacionados con el personal asociados al programa de descentralización asciende a USD 2,02 millones, es decir, el 1,4 %.

F. Propuesta de presupuesto ordinario neto para 2018

74. Como ya se ha señalado, en la preparación de la propuesta de presupuesto ordinario neto de 2018 se han tenido en cuenta las observaciones del Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva acerca de la descripción preliminar general. Las estimaciones presupuestarias más recientes se basan en las solicitudes detalladas presentadas por los departamentos, que se han examinado rigurosamente. Además, se han calculado detalladamente los costos del proceso acelerado de descentralización y se han eliminado o aplazado varios factores de costos que se habían incluido en la descripción preliminar general. En consecuencia, la propuesta presupuestaria definitiva para 2018 es considerablemente inferior a las estimaciones que figuraban en la descripción preliminar general.
75. El presupuesto ordinario neto propuesto para 2018 asciende a USD 155,54 millones, lo que supone un incremento nominal del 4,1% con respecto al presupuesto de 2017, de USD 149,42 millones (en la descripción preliminar general el incremento era del 5,6 %). El incremento real se ha limitado al 3 %, frente al 4,6 % propuesto en la descripción preliminar. El incremento neto de los precios, del 1,1 %, obedece a los aumentos de la inflación y los precios, y es ligeramente superior al 1 % previsto en la descripción preliminar.
76. Como se detalla más arriba, el aumento nominal básico total propuesto asciende a USD 4,1 millones, es decir, el 2,7 %; esta subida se habría producido en todo caso con la actividad normal del FIDA. El costo incremental del proceso acelerado de descentralización asciende ahora a USD 2,02 millones, es decir, el 1,4%, lo que representa menos de la mitad de los USD 4,75 millones, o el 3,2 %, indicados en la descripción preliminar general.
77. El incremento real total, de USD 4,47 millones, o el 3 %, se debe a: i) los aumentos de plantilla, compensados con una disminución real de las consultorías y los viajes (USD 1 530 000); ii) los costos y la amortización asociados a la finalización del proyecto del PCF, la CLEE y los otros proyectos de gastos de capital (USD 1 900 000), y iii) los gastos periódicos no relacionados con el personal generados por las nuevas oficinas del FIDA en los países (USD 1 040 000).
78. El aumento de los precios del 1,1 % es consecuencia del incremento neto de la remuneración del personal debido al ajuste por aumento de escalón dentro de una categoría y a los aumentos de los precios de las consultorías, los viajes y otros costos. Los aumentos de los precios de otras partidas, sobre la base de la tasa de inflación ponderada, se han absorbido gracias a los esfuerzos de reducción de costos realizados por varios departamentos.
79. El aumento global del 4,1 % en 2018 es ligeramente superior al aumento presupuestario habitual, de entre el 2 % y el 2,5 %, registrado en años anteriores. Tomando como base las opiniones recibidas sobre la descripción preliminar general, se ha hecho un esfuerzo considerable para contener el crecimiento presupuestario a este nivel, a pesar de la necesidad de alcanzar un nivel coherente de excelencia en todo el espectro de operaciones.
80. Este crecimiento presupuestario, junto con la inversión en gastos extraordinarios que se detalla más adelante, permitirá al FIDA prestar un nivel mayor de apoyo sobre el terreno para mejorar sus resultados e impacto, reducir aún más los gastos de consultoría y viajes y aumentar el nivel general de eficiencia operacional. Con toda probabilidad, salvo que se produzca un aumento significativo del programa de préstamos y donaciones y el tipo de cambio sea desfavorable, el crecimiento presupuestario para 2019 debería volver a situarse por debajo de su nivel normal, de entre el 2 % y el 2,5 %. Se prevé que los recursos adicionales necesarios para potenciar la descentralización se vean compensados con una reducción de la dotación de personal de la Sede en 2019.

- Propuesta presupuestaria para 2018 desglosada por departamento
81. En el cuadro 5 se expone la propuesta presupuestaria desglosada por departamento.

Cuadro 5

Presupuesto ordinario desglosado por departamento, 2017 y 2018
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Aprobado 2017</i>	<i>Propuesto 2018</i>	<i>Variación total</i>	<i>Variación (porcentaje)</i>
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	2,46	2,39	(0,07)	(2,8)
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)	18,15	7,71	(10,44)	(57,5)
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM)	4,03	–	(4,03)	(100,0)
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG)	–	14,99	14,99	100,0
Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)	5,69	5,70	0,01	0,2
Departamento de Administración de Programas (PMD)	72,60	75,67	3,07	4,2
Departamento de Operaciones Financieras (FOD)	10,96	11,13	0,17	1,6
Departamento de Servicios Institucionales (CSD)	27,76	28,32	0,56	2,0
Centro de costos institucionales:				
• Centro de costos institucionales (parte imputable)	3,42	4,82	1,4	40,9
• Centro de costos institucionales (parte no imputable)	4,35	4,81	0,46	10,6
Total	149,42	155,54	6,12	4,1

82. En la mayoría de los departamentos el presupuesto de 2018 registra un aumento en comparación con el de 2017. Los aumentos se deben principalmente a la necesidad de incrementar la presencia de personal sobre el terreno y a los mayores costos periódicos conexos en las oficinas del FIDA en los países, los incrementos salariales y la inflación, todo ello compensado con las reducciones en los gastos de consultoría y viajes.
83. A continuación se explican las razones concretas de la variación de las asignaciones de los distintos departamentos de 2018 en comparación con 2017:
- OPV. El presupuesto se reduce mínimamente debido a una disminución de los gastos estándar de personal.
 - CSSG/ERG/PRM. El costo total del CSSG y la PRM aprobado en 2017 ascendió a USD 22,18 millones. El costo de 2018 correspondiente de la fusión del CSSG y el ERG asciende a USD 22,70 millones. El aumento se debe principalmente al nuevo puesto de personal y a los aumentos salariales relacionados con el aumento de escalón dentro de una categoría.
 - SKD. El incremento presupuestario mínimo del SKD, compensado con las reducciones en los gastos de consultoría y personal, se debe principalmente a la creación de dos nuevos puestos temporales de investigación.
 - PMD. El incremento del presupuesto de 2018 se debe principalmente a los puestos adicionales asociados al aumento de la capacidad sobre el terreno y a los gastos periódicos no relacionados con el personal de las oficinas en los países, como los gastos de arrendamiento y de servicios asociados al crecimiento de la plantilla. Estos aumentos se han compensado con la reducción de los gastos de consultoría y viajes.
 - FOD. El aumento se debe principalmente a los costos adicionales en concepto de gestión financiera, compensados con la reducción de los costos en la oficina central, así como en las Divisiones de Servicios de Tesorería y de Contaduría y Contraloría. Habrá que transferir del PMD recursos adicionales que destinar a la gestión financiera.

- f) CSD. El aumento del presupuesto de 2018 obedece a los costos periódicos más elevados en concepto de mantenimiento y apoyo de los proyectos de bienes de capital relacionados con la TI, al aumento de los costos del apoyo prestado sobre el terreno y los aumentos de los precios contractuales y de otro tipo. Estos gastos se han compensado en parte con las economías realizadas en la División de Servicios Administrativos.
- g) Centro de costos institucionales. Los costos por este concepto se reparten entre los costos institucionales, que se gestionan de manera centralizada y son imputables (por ejemplo, los gastos de contratación y asignación, la amortización del SPD y los costos asociados al marco de reconocimientos y recompensas), y aquellos que se gestionan de manera centralizada pero no son imputables (otros costos de amortización, licencia de maternidad, costos de seguro médico después de la separación del servicio, honorarios de auditoría externa, etc.).
- El aumento de los costos institucionales imputables se debe a los costos periódicos y la amortización asociados a la finalización de los proyectos de bienes de capital del SPD y el PCF.
 - El aumento de los costos institucionales no imputables obedece a los costos periódicos y la amortización adicionales relacionados con la CLEE, así como a un incremento de la amortización ordinaria.

Propuesta presupuestaria para 2018 desglosada por categoría general de costo

84. En el cuadro 6 figura el desglose de la propuesta presupuestaria para 2018 por categoría principal de costo. En el anexo II se ofrece un análisis de la propuesta presupuestaria para 2018 por categoría de costo detallada y por departamento. Al disponer de mejores estimaciones, el presupuesto definitivo por categoría de costo difiere ligeramente del presentado en la descripción preliminar general y en muchos casos es inferior porque el aumento presupuestario general se ha reducido considerablemente.

Cuadro 6

Análisis del presupuesto desglosado por categoría general de costo, 2017 y 2018

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de costo</i>	<i>Aprobado 2017</i>	<i>Propuesto 2018</i>	<i>Variación total</i>	<i>Variación (porcentaje)</i>
Personal	86,30	90,16	3,86	4,5
Consultores	24,80	24,11	(0,69)	(2,8)
Viajes oficiales	10,24	9,97	(0,27)	(2,6)
Total de los costos de TIC no relacionados con el personal	5,22	5,24	0,02	0,4
Otros costos	22,86	26,06	3,20	14,0
Total	149,42	155,54	6,12	4,1

85. El aumento de los gastos de personal, de USD 86,3 millones en 2017 a USD 90,16 millones en 2018, se debe principalmente a los puestos de personal adicionales resultantes de la descentralización, la planificación estratégica ordinaria de la fuerza de trabajo y el ajuste obligatorio en concepto de aumento de escalón dentro de una categoría, compensado en parte con la reducción de los puestos del cuadro de servicios generales en el PMD y los cambios en las prestaciones del personal.
86. Los gastos de consultoría en 2018 son inferiores a los de 2017. Esto se debe principalmente a la reducción de los gastos de consultoría como resultado del crecimiento de la plantilla en las oficinas del FIDA en los países, compensado con el aumento de los honorarios de los consultores.

87. La disminución de los viajes de trabajo en 2018 se debe a las economías previstas en los gastos de viaje como resultado de la adscripción de funcionarios a las oficinas en los países, compensada con el aumento de los precios.
88. Los gastos en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) no relacionados con el personal se mantienen prácticamente inalterados, ya que la mayoría de los gastos asociados al proyecto del PCF están incluidos en el centro de costos institucionales como otros gastos.
89. El aumento de los otros costos se debe principalmente al aumento de la amortización asociada a la finalización de los proyectos de bienes de capital de la CLEE, el SPD y el PCF, a los gastos periódicos no relacionados con el personal asociados al aumento de la plantilla de las oficinas en los países y a los aumentos de precios contractuales y de otro tipo.

De los grupos de resultados a los pilares para la obtención de resultados

90. El FIDA se esfuerza continuamente por mejorar y estar a la vanguardia en su manera de enfocar los procesos institucionales de planificación y presupuestación, con el fin de utilizar eficazmente los recursos de que dispone para alcanzar los objetivos estratégicos que se ha fijado. La adopción de pilares para la obtención de resultados en lugar de los grupos de resultados contribuirá a aumentar la eficacia de los procesos institucionales de planificación y presupuestación. Mientras que los objetivos estratégicos a largo plazo se fijan en el Marco Estratégico y las nuevas prioridades se establecen para el período de tres años abarcado por el PMP, los productos que permiten alcanzar los objetivos se determinan anualmente. El nivel y alcance de los productos podrá variar de un año a otro, en función de las prioridades que vayan surgiendo y en respuesta a la evolución de las oportunidades y los desafíos. Una vez definidos, los productos se vinculan con los correspondientes pilares para la obtención de resultados. Luego se procede a asignar los recursos necesarios, de personal y de otro tipo, para generar los productos requeridos dentro de cada pilar.
91. Esta mejora permite al FIDA concentrarse más en los resultados y vincular el presupuesto directamente a los productos. A su vez esto implica que el proceso de presupuestación se llevará a cabo en función de los efectos directos y los productos, de manera que no sean las asignaciones presupuestarias las que determinen el proceso de planificación. No será posible disponer de datos comparativos porque el presupuesto para 2018 es el primero en el que se ha utilizado el enfoque basado en los pilares para la obtención de resultados.
92. En el cuadro 7 se presentan los presupuestos de los departamentos y oficinas desglosados por pilar para la obtención de resultados.

Cuadro 7

Desglose indicativo del presupuesto ordinario por pilar para la obtención de resultados, 2018

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	Pilar 1	Pilar 2	Pilar 3	Pilar 4	<i>Total</i>
	<i>Programas en los países</i>	<i>Creación y divulgación de conocimientos y actuación normativa</i>	<i>Capacidad e instrumentos financieros</i>	<i>Funciones, servicios y sistemas institucionales</i>	
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	0,19	0,07	0,19	1,94	2,39
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	1,70	0,33	0,58	5,10	7,71
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza	0,98	4,15	3,16	6,70	14,99
Departamento de Estrategia y Conocimientos	0,39	4,41	–	0,90	5,70
Departamento de Administración de Programas	65,25	7,01	0,87	2,54	75,67
Departamento de Operaciones Financieras	5,39	0,01	4,60	1,13	11,13
Departamento de Servicios Institucionales	4,64	1,19	2,07	20,42	28,32
Centro de costos institucionales:					
Centro de costos institucionales (parte imputable)	2,59	0,57	0,38	1,28	4,82
Centro de costos institucionales (parte no imputable)	–	–	–	4,81	4,81
Total	81,13	17,74	11,85	44,82	155,54
Porcentaje asignado	52 %	11 %	8 %	29 %	100 %

93. En el cuadro anterior puede verse que el 52 % del presupuesto total corresponde al pilar 1, mientras que a los pilares 2 a 4 se les asigna el 11 %, el 8 % y el 29 %, respectivamente. En años sucesivos, cuando se disponga de datos comparativos, se hará un seguimiento de los costos para ver de qué forma la descentralización, la racionalización de las actividades, la campaña en favor de la excelencia y las medidas para aumentar la eficiencia influyen en la distribución por pilares.

94. Sobre la base de los progresos realizados hasta la fecha, en el anexo III se presenta el desglose de cada pilar por grupo de productos y el presupuesto correspondiente. Se propone que de ahora en adelante estos grupos se desglosen aún más en productos específicos, más pormenorizados. Como los pilares difieren considerablemente de los grupos de resultados utilizados en años anteriores, en este momento no es posible establecer una correspondencia entre los grupos y los pilares.

G. Propuesta de presupuesto bruto para 2018

95. El FIDA ejecuta y gestiona para terceras partes varias operaciones que son externas pero complementarias respecto de su programa de préstamos y donaciones. Estas operaciones se financian con cargo a los fondos 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 suplementarios, estos costos suelen financiarse con cargo a los ingresos en concepto de comisiones de gestión.

96. El presupuesto bruto comprende el presupuesto ordinario neto y los recursos necesarios para administrar y respaldar la labor adicional relacionada con fondos suplementarios concretos. El trabajo realizado para llevar adelante el programa básico de préstamos y donaciones del FIDA y las actividades conexas seguirá financiándose con cargo al presupuesto ordinario neto. La distinción entre los presupuestos bruto y neto garantiza que las fluctuaciones en la carga de trabajo relacionada con los fondos suplementarios no afecten al presupuesto ordinario de

un año a otro. En el presupuesto bruto solamente se incluyen los costos adicionales destinados a financiar las actividades relacionadas con los fondos suplementarios para el ASAP, la Unión Europea (incluido el Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (CGIAR)) y el Fondo Fiduciario de España para el Mecanismo de Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria.

97. En 2018, el costo del apoyo prestado a la labor relacionada con los fondos suplementarios asciende a USD 4,8 millones, que se añaden al presupuesto ordinario neto de USD 155,54 millones. Este costo es inferior a la estimación de la descripción preliminar, de USD 5 millones, y al presupuesto aprobado para 2017, de USD 5,2 millones, y puede recuperarse totalmente con cargo a la parte de los ingresos en concepto de comisiones generadas por la gestión de los fondos suplementarios (ASAP, Fondo Fiduciario de España, Unión Europea, Comisión Europea y CGIAR) que puede imputarse anualmente.
98. Por consiguiente, el presupuesto bruto propuesto para 2018 asciende a USD 160,34 millones, mientras que el de 2017 era de USD 154,62 millones. Se solicita solo la aprobación del presupuesto ordinario neto propuesto de USD 155,54 millones. En el cuadro 8 se presenta un resumen del presupuesto ordinario bruto y neto.

Cuadro 8

Presupuesto bruto y neto indicativo para 2018

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de costo</i>	<i>Aprobado 2017</i>	<i>Propuesto 2018</i>
Presupuesto bruto	154,62	160,34
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	(5,20)	(4,80)
Presupuesto neto	149,42	155,54

H. Índice de eficiencia

99. Sobre la base de un programa de préstamos y donaciones de USD 875 millones (incluidos los otros fondos administrados por el FIDA) y de un presupuesto bruto propuesto de USD 160,34 millones, para 2018 se prevé un índice de eficiencia administrativa (índice de eficiencia 1) del 17 % (debido a la importante reducción del programa de préstamos y donaciones). Ahora bien, el índice correspondiente a todo el período de la FIDA10 volvería a situarse en el 13 %, el mismo que el del período de la FIDA9. El costo más elevado del programa de préstamos y donaciones de 2018 se debe a las fluctuaciones que sufre el programa de un año a otro. En cuanto a la FIDA11, se propone que el programa de préstamos y donaciones total se reparta equitativamente entre los tres años, para que el índice deje de fluctuar de un año a otro.
100. Si se incluye la cofinanciación, el índice de eficiencia 2 previsto, sobre la base del programa de trabajo total, es del 6 % para el período de la FIDA9 y del 7 % para el de la FIDA10. Sin embargo, los índices de eficiencia definitivos tanto de 2018 como del período de la FIDA10 deberían ser mejores de lo previsto, y se calcularán cuando se conozcan la utilización efectiva del presupuesto y las cifras reales del programa de préstamos y donaciones.
101. En 2016 se incorporó el índice de eficiencia 3 para medir el monto de la cartera gestionada por dólar de gasto presupuestario. El valor monetario de la cartera corriente se sitúa actualmente en USD 6 890 000 y, por tanto, el valor de la cartera como proporción de los costos administrativos totales es de USD 46 por cada dólar de los Estados Unidos gastado. Por consiguiente, el monto de la cartera gestionada por dólar de gasto presupuestario ha aumentado de USD 43 durante el período de la FIDA9 a USD 46 en los primeros dos años de la FIDA10.

Cuadro 9
Índices de eficiencia
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Período de la FIDA^{9c}</i>	<i>Cifras efectivas 2016</i>	<i>Cifras planificadas 2017</i>	<i>Cifras previstas 2018</i>	<i>Período de la FIDA10</i>
Programa de trabajo					
Programa de préstamos y donaciones	3 045	823	1 502	875	3 200
Otros fondos administrados por el FIDA	286	61	75	75	211
Total parcial	3 331	884	1 577	950	3 411
Cofinanciación ^a	3 767	561	1 725	1 344	3 630
Programa de trabajo total	7 098	1 445	3 302	2 294	7 040
Valor de la cartera en ejecución al final del período	6 860	6 800	6 890	n. d.	n. d.
Costos totales					
Presupuesto ordinario	422,9	141,8	146,2	155,5	443,5
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	14,2	4,6	5,0	4,8	14,4
Costos totales	437,1	146,4	151,2	160,3	457,9
Índice de eficiencia 1: costos totales/programa de préstamos y donaciones, incluidos los otros fondos administrados por el FIDA ^b	13 %	17 %	10 %	17 %	13 %
Índice de eficiencia 2: costos totales/programa de trabajo	6 %	10 %	5 %	7 %	7 %
Índice de eficiencia 3: cartera/costos totales	USD 43	USD 46	USD 46	n. d.	n. d.

^a Las cifras relativas a la cofinanciación y a los otros fondos administrados por el FIDA corresponden a una tasa de cofinanciación revisada de 1:1,2 veces el valor del programa de préstamos y donaciones.

^b Parámetro de medición de la eficiencia acordado en el marco de la FIDA9.

^c Extraído del Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) el 4 de octubre de 2017. Los montos efectivos reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación durante la ejecución, incluidas la financiación nacional adicional y la cofinanciación. Por tanto, algunas cifras podrían diferir de las presentadas en el documento del presupuesto de 2017.

VI. Presupuesto de gastos de capital para 2018

Presupuesto ordinario de gastos de capital solicitado para 2018

102. Como en años anteriores, el presupuesto ordinario de gastos de capital se dividirá en dos categorías: i) un presupuesto de gastos de capital anual para sufragar los gastos de capital cíclicos o periódicos y que tienen una vida económica de más de un año (por ejemplo, la sustitución habitual de computadoras de mesa o portátiles y la sustitución de vehículos en las oficinas en los países), y ii) un presupuesto de gastos de capital para financiar proyectos de TI importantes (si procede) y otros proyectos de inversión, con sujeción a las capacidades disponibles para realizar proyectos adicionales.
103. Para 2018 se propone un presupuesto de gastos de capital de USD 1,95 millones, que es inferior al del año pasado, de USD 2,4 millones, y al monto estimado de USD 2,5 millones que figuraba en la descripción preliminar general. El monto inferior propuesto este año se debe al aplazamiento de algunos proyectos relacionados con los sistemas de TI para dar prioridad a la finalización del PCF y a los restantes proyectos derivados de la CLEE, así como al futuro presupuesto de gastos de capital relacionado con la labor en materia de OpEx. Según se indica en el cuadro 10, este monto total comprende lo siguiente: i) USD 900 000 para los presupuestos anuales de gastos de capital destinados a atender las necesidades renovables de infraestructura de TI y una partida presupuestaria de USD 100 000 para la sustitución de vehículos en las oficinas en los países, y ii) USD 950 000 en otro presupuesto de gastos de capital para las iniciativas de TIC ratificadas por el Comité de Gestión de la Tecnología de la Información.

104. Según las normas contables vigentes aplicadas por el FIDA, la amortización se calcula según un método lineal en función de la vida útil estimada (4 años para el equipo de TI y un máximo de 10 años para los costos de desarrollo de programas informáticos, incluidos los costos de sustitución del SPD). Con estos parámetros, la amortización progresiva de los proyectos financiados con cargo a los gastos de capital iniciados en 2017 y 2018 será de aproximadamente USD 500 000 en 2018.

Cuadro 10

Gastos de capital solicitados para 2018
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Propuestas 2018</i>
a) Presupuesto anual de gastos de capital	
Sustitución periódica de equipos de TI	900
Sustitución de vehículos en las oficinas en los países	100
b) Otro presupuesto de gastos de capital	
Sistemas para mejorar la transparencia/rendición de cuentas	500
Sistemas para la toma de empréstitos	300
Elaboración de informes analíticos institucionales	150
Total	1 950

VII. Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx

105. Con el fin de realizar la labor propuesta en materia de OpEx y alcanzar los objetivos conexos, habrá que emprender varias iniciativas. Estas iniciativas y actividades preparatorias puntuales se llevarán a cabo durante los próximos 18 a 24 meses.
106. Una vez llevada a término, se prevé que la labor en materia de OpEx habrá conseguido integrar la excelencia en todo el FIDA de conformidad con las normas de referencia internacionales, modificar la forma en que el FIDA lleva a cabo sus actividades de desarrollo y crear una estructura institucional caracterizada por el justo equilibrio entre flexibilidad y enfoques normalizados. También se prevé que la labor en materia de OpEx aumente la eficacia y la eficiencia generales, mejore la cultura institucional e incremente la rendición de cuentas.
107. Por consiguiente, hay que realizar una inversión de carácter extraordinario y aumentar inicialmente los costos administrativos periódicos a corto plazo, sobre todo como consecuencia del programa de descentralización y de la estrategia para incorporar la excelencia en la organización. El FIDA emprenderá un programa destinado al mismo tiempo a reducir activamente los costos y mejorar las operaciones con miras a mitigar las repercusiones de esos aumentos inmediatos. Estas reducciones de costos se lograrán racionalizando los procesos operacionales, coordinando los procesos de toma de decisiones y adoptando una forma mejorada e innovadora de llevar a cabo las actividades de desarrollo, aspectos todos ellos que forman parte integral de la labor en materia de OpEx. Como resultado de todo esto el FIDA podrá mejorar su propuesta de optimización del uso de los recursos en lo relativo a la asignación de los mismos. A largo plazo, esta inversión inicial permitirá al FIDA reducir aún más sus costos y lograr una eficacia y una eficiencia mayores.

Presupuesto extraordinario de ajuste para la labor en materia de OpEx

108. En 2017 se prevé que finalice la determinación del alcance y el diseño de la labor en materia de OpEx. Hasta la fecha la atención se ha centrado en el programa de descentralización y en sus efectos de mejora de los resultados globales del FIDA. Esta parte de la labor en materia de OpEx está prácticamente terminada y por tanto se presenta una propuesta relativa a las necesidades de financiación de esta

iniciativa en el marco de la solicitud de presupuesto extraordinario y de gastos de capital para la labor en materia de OpEx. Concretamente, hay dos componentes de costos de ajuste extraordinarios asociados a la descentralización: i) costos para renovar las oficinas del FIDA en los países ya existentes y establecer otras nuevas, y ii) costos de adscripción del personal, incluidos los costos extraordinarios de traslado de los funcionarios nuevos y en funciones asignados a las oficinas en los países desde la Sede. Se ha realizado una estimación detallada y rigurosa de estos costos con el fin de limitar al mínimo esta solicitud presupuestaria.

109. Actualmente se están estudiando los cambios que serían necesarios para abreviar los plazos de ejecución, acelerar los desembolsos y mejorar los resultados generales. Para ello es preciso racionalizar los procesos operacionales y analizar la carga de trabajo y las funciones con el fin de optimizar el tamaño y la estructura de la organización, y orientar a toda la organización hacia el logro de resultados. Este elemento de "optimización de los resultados y la organización" permitirá definir iniciativas específicas antes del final de 2017 que se pondrán en práctica en 2018 y más adelante. La financiación para definir y ejecutar acciones concretas no se ha incluido en la solicitud de presupuesto extraordinario. Las necesidades de fondos, una vez definidas, se atenderán con los recursos derivados de las economías realizadas y los aumentos de la eficiencia. La financiación para la ejecución y la gestión del cambio se ha incluido en el presupuesto extraordinario. Además, se ha previsto una partida para sustituir al personal de plantilla que trabajará en la puesta en práctica de las iniciativas relacionadas con la labor en materia de OpEx, a fin de garantizar que la campaña en favor de la excelencia no decaiga. Se ha incluido una pequeña partida para capacitación con el fin de financiar las nuevas competencias necesarias en un entorno descentralizado y la comprensión de los procesos operacionales racionalizados.
110. En la solicitud de presupuesto extraordinario se incluye asimismo una partida para gastos relacionados con la separación voluntaria del servicio. Con más personal de contratación nacional en las oficinas en los países será necesario reducir el número de puestos de personal en la Sede. Si bien se hará todo lo posible para recurrir a la eliminación natural de puestos, la rotación de personal y la contratación externa mínima de determinadas categorías de personal, para conseguir esta reducción habrá que organizar un programa para la separación voluntaria del servicio con el fin de alcanzar los objetivos en un plazo determinado. La partida de gastos extraordinarios correspondiente cubre la financiación de entre 8 y 12 puestos y se utilizará principalmente en 2019. Todas estas medidas deberían ser suficientes para alcanzar las metas de reducción de los gastos de personal.
111. Tomando como base la estimación de costos detallados y desglosados, actualmente se calcula que el costo extraordinario de la labor en materia de OpEx será de USD 6,6 millones, mientras que en la descripción preliminar general era de entre USD 8 millones y USD 10 millones. Esta notable reducción ha sido posible limitando el número total de oficinas en los países a 40 de aquí a 2019 (frente a las 50 oficinas propuestas originalmente); para ello se han utilizado los criterios de medición y la metodología de concentración de oficinas propuesta por los responsables de la labor en materia de OpEx, se han eliminado las provisiones destinadas a incrementar notablemente el programa de préstamos y donaciones y se han aplazado los costos de iniciativas específicas para conseguir resultados y optimizar la organización. La limitación del número total de oficinas en los países también ha permitido reducir los costos periódicos.
112. En el cuadro 11 se presenta un desglose de los gastos extraordinarios y en el anexo X se detallan ulteriormente los gastos extraordinarios de ajuste que se contabilizarán en 2018 y 2019. Se presentarán informes periódicos acerca de los progresos de la labor en materia de OpEx y los costos conexos. Además, en las notas del anexo X se explican los criterios utilizados para calcular las diversas partidas de gastos.

Presupuesto extraordinario de gastos de capital para la labor en materia de OpEx

113. Además del presupuesto extraordinario de ajuste habrá que llevar a cabo varias iniciativas relacionadas con la TI: i) mejora de la recopilación de datos y los sistemas de notificación para proporcionar información rápida y oportuna; ii) realización de proyectos específicos de automatización centrados en la reducción de la carga de trabajo, que se traducirán en reducciones de personal; iii) reconfiguración del sistema PeopleSoft para promover la descentralización y la correspondiente delegación de facultades; iv) modernización y mejora de la conectividad en las oficinas en los países, e v) instalación de las aplicaciones informáticas necesarias para agilizar la ejecución y los desembolsos.
114. Se han definido los pormenores de esas iniciativas y su costo estimado, que asciende a USD 3,05 millones (en la descripción preliminar general se habían calculado entre USD 3 millones y USD 4 millones). En el cuadro 11 figuran los montos correspondientes y en el anexo X un desglose detallado del presupuesto extraordinario de gastos de capital que se consignarán como gastos en 2018 y 2019.
115. Por consiguiente, se propone un presupuesto extraordinario combinado de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de OpEx de USD 9,65 millones, cuantía que originariamente, cuando se elaboró la descripción preliminar general, se estimó entre USD 10 millones y USD 12 millones. Atendiendo a las proyecciones actuales, está previsto que este monto se desembolse a lo largo de 2018 (USD 6,25 millones) y 2019 (USD 3,4 millones).

Cuadro 11

Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital estimado para la labor en materia de OpEx

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Descripción</i>	<i>USD</i>
I. Presupuesto extraordinario de ajuste	
A. Proceso acelerado de descentralización	
Renovación de las oficinas del FIDA en los países y establecimiento de nuevas oficinas	1,45
Costos de la adscripción de personal fuera de la Sede	1,05
B. Resultados y actividades de optimización de la organización	
Análisis de los procesos operacionales y análisis funcional	0,50
Conocimientos especializados en gestión de organizaciones y cambio	0,75
Sustitución del personal dedicado a la labor en materia de OpEx	1,00
Capacitación	0,35
C. Programa para la separación voluntaria del servicio	1,50
Total de gastos extraordinarios	6,60
II. Presupuesto extraordinario de gastos de capital	
A. Mejoras de los sistemas de TI	
Implementación de un modelo operacional descentralizado	1,55
Configuración y mejora de la infraestructura en las oficinas del FIDA en los países	0,50
Otros sistemas de notificación e iniciativas relacionadas con la TI*	1,00
Total del presupuesto extraordinario de gastos de capital	3,05
Total de los gastos extraordinarios y del presupuesto de gastos de capital	9,65

* En el anexo X se facilita un desglose de esta partida.

Segunda parte – Programa de trabajo y presupuesto para 2018, basados en los resultados, y plan indicativo de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2019-2020

I. Introducción

116. En este documento figura el programa de trabajo y presupuesto para 2018, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2019-2020 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). Se han tenido en cuenta las observaciones y prioridades expresadas en 2017 por los órganos rectores del FIDA, así como los resultados de consultas con la dirección del Fondo.
117. Contexto. El presente documento sobre el programa de trabajo y presupuesto de la IOE se ha preparado a partir de la aplicación del marco de selectividad de la IOE, tras un detenido examen de las prioridades del Fondo establecidas para la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10)³ y el plan de mediano plazo para 2016-2018. Asimismo, la visión estratégica de la IOE para 2016-2018, que se funda en la visión estratégica del FIDA para el período 2016-2025, ofrece el marco general para las prioridades y las actividades de la IOE en el año venidero (véase el recuadro 1).

Recuadro 1

Declaraciones del objetivo fundamental y la visión de la IOE

Objetivo fundamental

Fomentar la rendición de cuentas y el aprendizaje mediante evaluaciones del trabajo del FIDA que sean independientes, creíbles y útiles.

Visión

Aumentar el impacto de las operaciones del FIDA para alcanzar una transformación rural sostenible e integradora a través de la excelencia en la evaluación.

118. En el proceso de preparación de su programa de trabajo y presupuesto, la IOE también ha tomado en consideración la necesidad de continuar realizando evaluaciones de gran calidad y oportunas. El empleo de una metodología rigurosa y mejores análisis son un requisito prioritario para cumplir su mandato en relación con la rendición de cuentas y el aprendizaje. A tal efecto, la aplicación desde enero de 2016 de la segunda edición del Manual de evaluación ha permitido racionalizar considerablemente la metodología y los procedimientos de evaluación de la IOE, incrementando así el rigor metodológico y mejorando el análisis, al tiempo que se reducen los costos unitarios en comparación con años anteriores.
119. El presente documento está basado en “una evaluación crítica de las necesidades, en lugar de basarse simplemente en el presupuesto actual”⁴. Ilustra la conexión entre el programa de trabajo y las partidas de gastos, y detalla el desglose de los costos presupuestados, en particular los no relacionados con el personal, con inclusión de los costos de consultoría. Asimismo, se proporciona información detallada sobre los gastos efectivos correspondientes a 2016, la utilización del presupuesto hasta finales de octubre de 2017 y una estimación actual de la utilización prevista del presupuesto para finales de 2017.

³ El Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA se encuentra disponible en <https://webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/spanish/GC-38-L-4-Rev-1.pdf>.

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

120. Con arreglo a lo dispuesto en la Política de Evaluación del FIDA⁵, el presupuesto de la IOE se elabora de forma independiente al presupuesto administrativo del FIDA⁶. Sin embargo, el presupuesto propuesto se basa en los mismos principios y parámetros presupuestarios (por ejemplo, el tipo de cambio, los costos típicos de personal y el factor inflacionario) que utilizó la dirección del FIDA en la preparación de su propio presupuesto administrativo para 2018.
121. El documento relativo al programa de trabajo y presupuesto basados en los resultados se ha estructurado en seis secciones. En la sección II se destacan los logros alcanzados hasta el momento con el programa de trabajo de evaluación previsto para 2017, junto con un panorama general sobre la utilización del presupuesto de 2016, datos sobre la utilización del presupuesto de 2017 a finales de octubre de 2017 y una proyección de la misma en el resto del año, y cómo se utiliza el arrastre del 3 % del presupuesto de la IOE de 2016. En la sección III se proporciona una breve descripción de los objetivos estratégicos de la IOE, mientras que la sección IV se ocupa principalmente de las actividades de evaluación propuestas para 2018. Por último, en las secciones V y VI se expone la propuesta del presupuesto y los recursos humanos que la IOE necesita en 2018 para llevar a cabo su programa de trabajo.

II. Perspectiva actual

A. Aspectos destacados de 2017

122. Para finales del año, la IOE espera haber desarrollado todas las actividades previstas en el programa de trabajo de 2017. A continuación se resumen algunos de los logros más importantes alcanzados hasta la fecha:
- Realización de la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA. Por medio de esta evaluación se aportará una valoración independiente de la estructura financiera del FIDA y de la idoneidad de las políticas y los sistemas adoptados para movilizar, gestionar, asignar y desembolsar recursos financieros en apoyo del mandato del Fondo relativo a la reducción de la pobreza rural. El documento conceptual⁷ de la evaluación se presentó al Comité de Evaluación en marzo de 2017 y se finalizó tras incorporar las observaciones de los miembros del Comité. La evaluación se encuentra en plena realización y el informe final se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2018.
 - Elaboración del acuerdo de armonización entre el sistema de evaluación independiente y el sistema de autoevaluación del FIDA. De conformidad con la segunda edición del Manual de evaluación, la IOE y la dirección del FIDA elaboraron un nuevo acuerdo de armonización entre el sistema de evaluación independiente y el sistema de autoevaluación del FIDA, con lo cual se contribuirá a reforzar aún más ambos sistemas y sus aspectos complementarios, en beneficio de una mayor rendición de cuentas y una mejora del aprendizaje. La primera parte del acuerdo, centrada en los criterios de evaluación aplicados en las evaluaciones a nivel de los proyectos y de los países y las definiciones de esos criterios, se presentó al Comité de Evaluación en marzo de 2017. La segunda parte tratará sobre los sistemas y procesos comunes a las autoevaluaciones y a las evaluaciones independientes.

⁵ Véase la Política de Evaluación del FIDA: <https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/spanish/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>.

⁶ Véase la Política de Evaluación del FIDA, párrafo 38: "Los niveles del componente relativo a la IOE y el presupuesto administrativo del FIDA se determinarán de manera independiente entre sí".

⁷ Véase el enlace siguiente: <https://webapps.ifad.org/members/ec/96/docs/spanish/EC-2017-96-W-P-3-Rev-1.pdf>.

- Finalización del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2017. El ARRI de 2017, la decimoquinta edición del informe emblemático de la IOE, se presentó al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva en sus períodos de sesiones de septiembre. Como en los dos años anteriores, la totalidad de las tareas de recopilación y análisis de los datos subyacentes y de redacción del ARRI estuvieron a cargo del personal de la IOE. Esto refleja la intención de la IOE de internalizar cada vez más la labor de evaluación, con el fin último de reducir costos y mejorar la calidad.
- Finalización de las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países. La evaluación de la estrategia y el programa en el país (EPPP) relativa a Filipinas se presentó al Comité de Evaluación en marzo de 2017 y a la Junta en septiembre de 2017. Las EPPP relativas a Nicaragua y a Mozambique se examinaron durante los períodos de sesiones del Comité de Evaluación de julio y octubre, respectivamente. La mesa redonda nacional sobre la EPPP relativa a Georgia se organizará en diciembre. La EPPP relativa a Egipto se finalizó según lo previsto y se organizará una mesa redonda nacional en diciembre de 2017. Se han finalizado las EPPP relativas a Angola, Camboya, el Camerún y el Perú, según lo previsto en el plan de trabajo de la IOE. Las mesas redondas nacionales se celebrarán en diciembre de 2018.
- La IOE concluyó su cuarta evaluación del impacto del Proyecto de Apoyo Agrícola en Georgia y ha iniciado una nueva evaluación del impacto relativa a Kenya. El informe de la evaluación del impacto en Georgia se examinó en el período de sesiones del Comité de Evaluación celebrado en septiembre de 2017. El proyecto seleccionado para la evaluación del impacto en Kenya es el Programa de Comercialización para Pequeños Productores Hortícolas.
- La Conferencia Internacional sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aplicadas a la Evaluación (ICT4Eval) se celebró los días 6 y 7 de junio de 2017 en la Sede del FIDA. El programa de la conferencia incluía 4 sesiones de debate y 15 sesiones paralelas, así como la participación de 36 ponentes y 12 expositores de productos tecnológicos. Más de 200 participantes debatieron acerca de los enfoques innovadores más recientes en materia de uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la evaluación y presentaron ejemplos de mejores prácticas surgidas de las experiencias de organizaciones de desarrollo y el sector privado de todo el mundo. El empleo de las TIC en la evaluación será fundamental para contribuir a evaluar el progreso en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Reunión de primavera del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo. El Director de la IOE presidió la reunión, la cual contó con la participación de los jefes de evaluación y oficiales de evaluación de los bancos que forman parte del grupo, junto con observadores de otros organismos. Los asistentes tuvieron la oportunidad de intercambiar sus conocimientos y experiencias en materia de estrategias, políticas y prácticas de evaluación, y de brindar información actualizada sobre novedades recientes en cada uno de los bancos multilaterales de desarrollo. La IOE organizó también una sesión de alto nivel sobre el papel de la evaluación independiente en la transformación de los bancos multilaterales de desarrollo, que tuvo lugar el 8 de junio de 2017. La reunión brindó una ocasión única para hacer un balance de la situación de la banca de desarrollo multilateral y debatir su futuro en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

123. Presentación de informes. En el anexo XI figura el Marco de Medición de los Resultados (MMR) para 2016-2018, el cual constituye el marco para el seguimiento y la presentación de informes de la IOE para dicho bienio. En el cuadro 1 del anexo XII se presenta un resumen de los progresos logrados en cuanto a las actividades de evaluación planificadas para 2017. En este documento se incluye, además, un resumen de los logros conseguidos hasta finales de octubre de 2017 en relación con las metas fijadas para cada uno de los indicadores básicos de resultados que figuran en el MMR para 2016-2018 (cuadro 2 del anexo XII). Los datos demuestran que las actividades están bien encaminadas.

B. Utilización del presupuesto de 2016

124. A continuación, en el cuadro 1 se da cuenta de la utilización del presupuesto de la IOE en 2016, así como de la utilización del presupuesto hasta finales de octubre de 2017 y la prevista al finalizar el año.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto de la IOE en 2016 y utilización prevista en 2017

<i>Labor de evaluación</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2016</i>	<i>Utilización del presupuesto en 2016</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2017</i>	<i>Compromisos a finales de octubre de 2017*</i>	<i>Utilización prevista a finales de 2017</i>
Gastos no relacionados con el personal					
Viajes del personal	376 000	396 627	440 000	315 711	440 000
Honorarios de consultores	1 495 000	1 489 108	1 400 000	1 424 629	1 430 000
Viajes y dietas de los consultores	440 000	312 458	380 000	319 112	380 000
Actividades de aprendizaje en los países relacionadas con las EEPP	45 000	28 718	45 000	34 118	45 000
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros gastos	185 520	228 545	225 861	223 448	225 861
Total parcial	2 541 520	2 455 456	2 490 861	2 317 018	2 520 861
Gastos de personal	3 127 899	2 968 148	3 235 056	3 077 969	3 109 086
Total	5 669 419	5 423 604	5 725 917	5 394 987	5 629 947
Utilización (porcentaje)		95,7 %		94 %	98 %

* Basados en los fondos comprometidos para gastos de personal sujetos a un ajuste por tipo de cambio hasta finales de octubre de 2017.

125. Los gastos totales efectivos con cargo al presupuesto de la IOE de 2016 fueron de USD 5,42 millones, lo que equivale a una utilización del 95,7 % del presupuesto. El porcentaje ligeramente menor de utilización del presupuesto es el resultado de los ahorros efectuados en gastos de personal, debido al fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos con respecto al euro en la última parte del año, así como a los puestos que todavía permanecían vacantes. Algunos de esos ahorros se utilizaron para llevar a cabo actividades adicionales de difusión a fin de divulgar más ampliamente las enseñanzas extraídas de la evaluación y realizar programas de capacitación durante el año.
126. A finales de octubre de 2017, la utilización (en cuanto a los compromisos) con respecto a un presupuesto aprobado de USD 5,73 millones ascendía a USD 5,39 millones, es decir, el 94 %. En ese porcentaje no está incluido el costo de las mesas redondas nacionales que habrán de organizarse a finales de año ni el costo del contrato para la reunión de datos primarios en el marco de la evaluación del impacto en Kenya que la IOE prevé formalizar antes de que concluya noviembre.
127. La utilización del presupuesto total de la IOE de 2017 prevista hasta fin de año se calcula actualmente en USD 5,63 millones, lo que corresponde aproximadamente al 98 % del presupuesto aprobado. La menor utilización prevista para gastos de personal es consecuencia de un puesto de P-5 que permanecía vacante hasta el 31 de octubre de 2017. Los ahorros de personal fueron contrarrestados en parte por un aumento de la necesidad de consultores para encargarse de algunas de las tareas del puesto que estaba vacante.

C. Utilización de los fondos arrastrados de 2016

128. 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 del año precedente.
129. Los fondos arrastrados de la IOE de 2016 ascendían a USD 170 083. Estos fondos se han asignado a las actividades de evaluación que se indican a continuación:
- i) Realización de ensayos de nuevas tecnologías en el marco de la EEPP relativa al Camerún; durante esos ensayos se utilizó SenseMaker para determinar los posibles vínculos entre los productos, los efectos directos y el impacto de un proyecto, para lo cual se recopilaron y analizaron relatos breves proporcionados por los beneficiarios.
 - ii) Renovación y adaptación del sitio web de la IOE a fin de simplificar el acceso a su contenido y facilitar su utilización.
 - iii) Organización de una reunión del Grupo Asesor para examinar el alcance de la Conferencia Internacional sobre la Evaluación de la Desigualdad en el Medio Rural, que la IOE organizará en 2018.

III. Objetivos estratégicos de la IOE

130. Conforme a lo convenido con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2013, la IOE armoniza sus objetivos estratégicos con los períodos de reposición del FIDA para garantizar un vínculo más coherente entre estos objetivos y las prioridades institucionales. Por consiguiente, para el período comprendido entre 2016 y 2018 (es decir, el período de la FIDA10) se propusieron los siguientes objetivos estratégicos, que fueron aprobados por la Junta en diciembre de 2015:
- i) Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas.
 - ii) Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo.
131. Estos dos objetivos permitirán a la IOE lograr la meta general fijada para la evaluación independiente, a saber, fomentar la rendición de cuentas y promover el aprendizaje para mejorar los resultados de las operaciones financiadas por el FIDA. La IOE está reforzando sus sistemas internos de gestión del desempeño y seguimiento.

IV. Programa de trabajo para 2018

132. En los párrafos siguientes se ofrece una visión general de las principales actividades de evaluación durante 2018. El año que viene la IOE propone realizar una nueva evaluación a nivel institucional que versará sobre la contribución del FIDA al desarrollo en favor de las personas pobres de las cadenas de valor relacionadas con la agricultura.
133. Las cadenas de valor han constituido una prioridad para el FIDA desde la formulación del Marco Estratégico (2011-2015) y son también un elemento importante en los esfuerzos por transformar el mundo rural en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). Mejorar la participación de la población rural pobre en los mercados de bienes, servicios y mano de obra, a fin de que de ello obtengan unos ingresos superiores, más previsibles y estables, es un requisito esencial para reducir la pobreza rural y mejorar los medios de vida de los pequeños agricultores, algo que también se ha constatado en el informe de síntesis de evaluación sobre el acceso de los pequeños agricultores a los mercados que la IOE condujo en 2016. La creación de cadenas de valor agrícolas, la reducción de los riesgos y los costos de transacción en todos los eslabones de las mismas, la mejora de las condiciones con que participan en ellas los pequeños agricultores y, en particular, los jóvenes, y la generación de oportunidades de empleo en toda la cadena son todos factores fundamentales para reducir la pobreza, facilitar el acceso de los jóvenes rurales a las actividades agrícolas y crear oportunidades empresariales.
134. Se prevé que esta evaluación a nivel institucional contribuya a generar conclusiones y recomendaciones que ayuden a la dirección del FIDA a perfeccionar más aún su enfoque del desarrollo de cadenas de valor con el objeto de aumentar el impacto sobre el terreno. Asimismo, se prestará especial atención al diseño de las operaciones centradas en el desarrollo en favor de las personas pobres de cadenas de valor y a la necesidad de reconciliar los objetivos de focalización del FIDA (por ejemplo, las comunidades rurales pobres y aisladas) con una mayor participación del sector privado a lo largo de toda la cadena.
135. Por lo que concierne a las EEPP, su objetivo es evaluar los resultados y el impacto de la asociación entre el FIDA y los gobiernos en la reducción de la pobreza rural, así como sentar las bases para la elaboración de estrategias del FIDA en los países tras la finalización de la respectiva EEPP. En 2018, la IOE terminará las EEPP relativas a Angola y el Perú iniciadas en 2017. Además, sobre la base de extensas consultas con la dirección del FIDA, tiene previsto comenzar cinco EEPP nuevas en los siguientes países: Burkina Faso, Kenya, México, Sri Lanka y Túnez.

136. La IOE ha concluido cuatro evaluaciones del impacto⁸ desde que se introdujera este producto en el programa de evaluación en 2013. El próximo año la IOE finalizará la evaluación del impacto relativa a Kenya e iniciará una evaluación del impacto adicional⁹. Las evaluaciones del impacto que realiza la IOE no son parte de las llevadas a cabo por la dirección del FIDA en los períodos de la FIDA9 y la FIDA10. De hecho, el principal objetivo de la IOE para conducir evaluaciones del impacto es probar metodologías y procesos innovadores para valorar de manera más rigurosa los resultados de las operaciones del FIDA y contribuir al debate interno y externo sobre el tema.
137. Además, en 2018 la IOE va a preparar dos informes de síntesis de evaluación. Esos informes se basan principalmente en datos empíricos de evaluación ya disponibles, y sirven para extraer y agrupar las enseñanzas y buenas prácticas sobre temas específicos que puedan utilizarse para elaborar y ejecutar las políticas, estrategias y operaciones del FIDA. Los temas propuestos para los dos informes de síntesis de evaluación del año que viene son, respectivamente: i) enfoques de la financiación rural en los proyectos financiados por el FIDA, y ii) apoyo del FIDA a las innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural. Distintas EEPP, evaluaciones a nivel de los proyectos y evaluaciones del impacto proporcionan una base de datos empíricos adecuada sobre los dos temas.
138. Conforme la práctica establecida, la IOE validará todos los informes finales de proyectos (IFP) y llevará a cabo ocho evaluaciones de los resultados de los proyectos (ERP) seleccionados. Los objetivos de las ERP son: i) hacer una valoración de los resultados del proyecto en cuestión; ii) generar constataciones y recomendaciones para el diseño y la ejecución de operaciones en el país en curso y futuras, y iii) establecer cuestiones de interés institucional, operacional o estratégico que merezcan ser evaluadas con más detalle. Estas evaluaciones también proporcionan datos que constituyen aportes fundamentales para el ARRI, las evaluaciones a nivel institucional y las EEPP.
139. El número propuesto de ERP permitirá a la IOE tener una cobertura amplia de las operaciones del FIDA en todas las regiones, lo cual contribuirá a reforzar aún más el marco de rendición de cuentas general del FIDA. Este es un aspecto que se considera fundamental, dado que la mayoría de los recursos del FIDA destinados al desarrollo se canalizan a través de proyectos y programas de inversión hacia los Estados en desarrollo que son miembros del Fondo.
140. Además, la IOE está reforzando la base empírica y el rigor analítico de las ERP. A modo de ejemplo, en la evaluación del impacto relativa a Georgia se empleó el análisis geoespacial para elaborar un índice de actividad fotosintética antes y después del proyecto. Por otro lado, como seguimiento de la ICT4Eval y habida cuenta de los resultados positivos conseguidos con SenseMaker en la EEPP del Camerún, la IOE continuará innovando gracias a la incorporación de nuevas tecnologías en las evaluaciones a nivel de los proyectos. A tal efecto, la IOE buscará formas prácticas de aumentar el uso de las TIC en las tareas de: i) recolección de datos (por ejemplo, realización de encuestas, teledetección y análisis geoespacial); ii) análisis de datos (por ejemplo, análisis textual, alguna forma de aprendizaje automático), y iii) presentación y comunicación de datos y constataciones. Por último, la IOE continuará aumentando los vínculos con los beneficiarios y otras partes interesadas en los países, y realizará evaluaciones rurales participativas más estructuradas y una gama más amplia de visitas in situ a las actividades de proyectos en zonas rurales remotas.

⁸ La IOE ha llevado a cabo cuatro evaluaciones del impacto en los siguientes países: Georgia, la India, Mozambique y Sri Lanka.

⁹ El programa que será objeto de la evaluación del impacto se seleccionará durante la primera mitad de 2018.

141. Tal como se especifica en la Política de Evaluación del FIDA, la IOE va a elaborar la edición de 2018 del ARRI, que es el informe emblemático de la institución. Al igual que en años anteriores, el ARRI incluirá un análisis detallado y un capítulo dedicado a un tema de aprendizaje de carácter destacado. El tema de aprendizaje en 2018 será el enfoque relativo a la focalización aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2017.
142. La IOE apoyará también a algunos países receptores en la realización de actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación a nivel institucional con el objeto de fortalecer la capacidad de esos países de evaluar políticas y programas públicos destinados a reducir la pobreza rural. Continuará asimismo apoyando la colaboración entre el FIDA y los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR), con vistas a reforzar las capacidades del personal nacional asignado a proyectos y otras tareas.
143. Se hará un mayor hincapié en el fortalecimiento de las asociaciones con los otros organismos con sede en Roma (OSR). En especial, las oficinas de evaluación de los OSR colaborarán en una comunidad de intercambio de prácticas en la que también participarán organizaciones internacionales, los círculos académicos, el sector privado, los gobiernos y las ONG. La finalidad de esa comunidad de intercambio de prácticas es el aprovechamiento en común de la experiencia y los conocimientos con el fin de mejorar las evaluaciones de los proyectos y los programas, prestando una atención especial a la agricultura, la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. Además, las oficinas de evaluación de los OSR presentarán, en una actividad conjunta en el país, los resultados de sus respectivas evaluaciones llevadas a cabo en el Camerún en 2017. Esa actividad conjunta constituirá una oportunidad para seguir examinando la colaboración interinstitucional sobre el terreno.
144. La IOE organizará una conferencia internacional de dos días de duración, que llevará por título "Desigualdad rural: enfoques de la reducción de la disparidad en las zonas rurales", en mayo o junio de 2018. La finalidad de esa conferencia es presentar enfoques que han sido eficaces en cuatro ámbitos principales de la desigualdad en las zonas rurales, a saber, los recursos, la resiliencia, las relaciones y los derechos.
145. La IOE también se encargará de la oportuna difusión y divulgación a los principales destinatarios de información personalizada sobre los resultados y las enseñanzas extraídas. La IOE presentará, entre otros documentos, todas las evaluaciones a nivel institucional, el ARRI y algunas EEPs tanto al Comité de Evaluación como a la Junta Ejecutiva. Al Comité de Evaluación remitirá las evaluaciones del impacto y los informes de síntesis de evaluación, los cuales también podrán presentarse ante la Junta, si esta así lo requiriese.
146. Según la práctica establecida, la IOE proporcionará por escrito observaciones acerca de nuevos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) que hayan sido precedidos por EEPs, para que las trate la Junta Ejecutiva. De conformidad con la Política de Evaluación, la IOE aportará por escrito observaciones sobre las nuevas políticas y estrategias institucionales elaboradas sobre la base de las principales evaluaciones a nivel institucional.
147. Para concluir, en 2018 y 2019 la función de evaluación del FIDA será objeto de un examen inter pares externo. En el examen, que realizará el ECG, participarán consultores externos y representantes de la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. El documento conceptual se debatirá en el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en el segundo semestre de 2018 y la mayor parte de la tarea de examen se realizará en 2019.

148. En el cuadro 2 se resumen las actividades de evaluación previstas por la IOE para 2018. En el cuadro 1 del anexo XIII se presenta la lista de actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2018, y en el cuadro 2 del mismo anexo figura el plan indicativo para 2019-2020. La selección de las evaluaciones independientes y la definición de las prioridades se ven facilitadas por el uso de un marco de selectividad (que figura en el anexo XVI), instrumento que contribuye también a mejorar la transparencia al diseñar el programa de trabajo de la división.

Cuadro 2
Actividades de evaluación previstas por la IOE para 2018

Objetivos estratégicos	Resultados de la gestión de la división (DMR)	Productos
Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	DMR 1: mejora de las políticas y procesos institucionales gracias a las evaluaciones independientes	Evaluación a nivel institucional de la contribución del FIDA al desarrollo en favor de las personas pobres de las cadenas de valor relacionadas con la agricultura 16.º ARRI Observaciones sobre el RIDE, el <i>Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección</i> (PRISMA) y determinados COSOP y políticas o estrategias institucionales, entre otras, observaciones acerca de nuevas estrategias y políticas institucionales del FIDA
	DMR 2: mejora de las estrategias en los países/COSOP gracias a las evaluaciones a nivel de los países	EEPP en Burkina Faso, Kenya, México, Sri Lanka y Túnez
	DMR 3: solución de los problemas del sistema y las deficiencias de conocimientos en el FIDA	Informes de síntesis de evaluación: i) enfoques de la financiación rural en los proyectos financiados por el FIDA, y ii) apoyo del FIDA a las innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural
	DMR 4: mejora de las operaciones financiadas por el FIDA gracias a las evaluaciones independientes de proyectos	ERP Validación de todos los IFP disponibles durante el año
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	DMR 5: aplicación del Manual de evaluación y ensayo de nuevos métodos y productos de evaluación	Finalización de una evaluación del impacto del proyecto y puesta en marcha de una nueva Contribución al debate interno y externo sobre las evaluaciones del impacto
	DMR 6: mayor sensibilización acerca de la evaluación y más conocimientos extraídos de las enseñanzas basadas en las evaluaciones y mayor calidad de los productos de evaluación	Un tema de aprendizaje en el contexto del ARRI de 2018: focalización Talleres de aprendizaje en los países sobre los principales resultados de las EEPP que se utilizarán como base para la preparación de nuevos COSOP; actividades de aprendizaje en el FIDA acerca de otras evaluaciones (por ejemplo, evaluaciones a nivel institucional, informes de síntesis de evaluación, ARRI) para compartir enseñanzas y buenas prácticas Asociaciones (ECG, Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y los organismos con sede en Roma)
	DMR 7: desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	Participación en el desarrollo de la capacidad de evaluación organizando seminarios y talleres sobre metodologías y procedimientos de evaluación en el contexto de: i) evaluaciones periódicas (por ejemplo, EEPP o ERP en curso), y ii) previa petición, en los países en los que la IOE no está llevando a cabo evaluaciones Ampliación de la declaración de intenciones con el Gobierno de China sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación

Objetivos estratégicos	Resultados de la gestión de la división (DMR)	Productos
Objetivos estratégicos 1 y 2	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores*	Elaboración del programa de trabajo y presupuesto de la IOE; participación en todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, la Junta Ejecutiva y el Consejo de Gobernadores, así como en determinadas reuniones del Comité de Auditoría; participación en las plataformas internas (Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC), Comité de Gestión de las Operaciones (OMC), reuniones del equipo directivo del FIDA y del equipo de gestión del programa en el país (EGPP), determinadas actividades de aprendizaje, etc.)

* Varios productos que ayudan a alcanzar el DMR 8 y que se refieren a los dos objetivos estratégicos.

V. Dotación de recursos para 2018

A. Recursos de personal

149. Las necesidades de personal de la IOE se basan en una labor exhaustiva de planificación estratégica de la fuerza de trabajo anual, mediante la cual se confirmó que la división debería estar en condiciones de realizar todas las actividades previstas de manera oportuna con la dotación de personal que tiene en la actualidad (véase el anexo XIV).

B. Propuesta de presupuesto

150. En esta sección se describen las necesidades presupuestarias de la IOE. La propuesta de presupuesto se presenta según el tipo de actividad, los objetivos estratégicos y la categoría de gasto. En cada cuadro se incluyen tanto el presupuesto aprobado para 2017 como el presupuesto propuesto para 2018, lo que facilita la comparación entre los dos años. En el cuadro 6 se presenta el presupuesto de la IOE que incorpora las cuestiones de género, donde se señalan las asignaciones para las actividades relacionadas con el género.
151. Supuestos. Al igual que en años anteriores, los parámetros utilizados al elaborar la propuesta de presupuesto para 2018 son idénticos a los utilizados por la dirección del FIDA al elaborar el presupuesto administrativo del Fondo. En el momento de redactarse este documento preliminar, dichos parámetros eran los siguientes: i) para 2018 no se prevén aumentos en los salarios del personal de la categoría del cuadro orgánico ni de la de servicios generales y, por lo tanto, se han utilizado los mismos costos estándar de personal que en 2017, ajustados al tipo de cambio EUR/USD; ii) la inflación se absorberá en la mayor medida posible, y iii) el tipo de cambio que se usará será USD 1 = EUR 0,897.
152. Presupuesto por tipo de actividad. El rigor metodológico y la internalización de la elaboración de los distintos productos de evaluación son dos componentes fundamentales del programa de trabajo de la IOE para el año próximo. Así pues, los costos totales no relacionados con el personal para 2018 superan levemente a los de 2017, como se describe en los párrafos que siguen.
153. En el cuadro 3 a continuación se muestra el presupuesto de la IOE para 2018 desglosado por tipo de actividad. Como se aprecia, se han destinado USD 510 000 (20 %) de los costos totales no relacionados con el personal, que ascienden a USD 2,505 millones, a actividades de gran alcance (ARRI y evaluaciones a nivel institucional), capaces de impulsar cambios a nivel institucional de gran repercusión en todo el sistema.

Cuadro 3
Propuesta de presupuesto para 2018 desglosado por tipo de actividad*

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2017</i>	<i>Número absoluto 2017 (en USD)</i>	<i>Nivel de esfuerzo 2017</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2018 (en USD)</i>	<i>Número absoluto 2018</i>	<i>Nivel de esfuerzo 2018</i>
Gastos no relacionados con el personal						
ARRI	80 000	1	1	80 000	1	1
Evaluaciones a nivel institucional	385 000	2	1	430 000	2	1
EEPP	1 000 000	7	5,2	1 000 000	7	5,2
Síntesis de evaluación	110 000	2	2	110 000	2	2
ERP	315 000	10	10	320 000	8	8
Validaciones de los IFP	30 000	30	30	30 000	30	30
Evaluaciones del impacto	200 000	2	1	200 000	2	1
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	225 000			200 000		
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	145 861			135 390		
Total de los gastos no relacionados con el personal	2 490 861			2 505 390		
Gastos de personal	3 235 056			3 307 259		
Total	5 725 917			5 812 649		
Examen inter pares externo (parte correspondiente a 2018 respecto del costo total)				100 000		
Presupuesto total para 2018				5 912 649		

Nota: en el cuadro 2 del anexo XV explica el desglose de manera más detallada.

* Basándose en la experiencia acumulada y las cifras históricas, se han asignado 140 días-persona (plantilla) para realizar una evaluación a nivel institucional, 130 días para una EEPP, 40 días para los informes de síntesis de evaluación, 80 días para las evaluaciones del impacto, 40 días para las ERP y 11 días para las validaciones de los IFP. Estas cifras se utilizan para estimar el nivel de esfuerzo por tipos de actividad que figuran en el cuadro 3.

154. El aumento de la partida destinada a las evaluaciones a nivel institucional se debe a que la IOE tiene pensado realizar un amplio trabajo sobre el terreno para recabar datos e información y mejorar la base empírica en la que se basan las constataciones de evaluación, en particular en el caso de la evaluación a nivel institucional del desarrollo de cadenas de valor en favor de las personas pobres.
155. Con relación a las ERP, el cuadro 3 muestra en 2018 una disminución de las evaluaciones en términos absolutos (de 10 a 8), si bien se aprecia un leve aumento del costo total de las mismas. No tendrá consecuencias negativas para los datos empíricos de evaluación que proporcionan las ERP para productos de evaluación de mayor nivel como las evaluaciones a nivel institucional, las EEPP y los informes de síntesis de evaluación. Al contrario, como se explica en el párrafo 140, el ligero aumento de los costos permitirá introducir tecnologías innovadoras para la realización de ciertas evaluaciones a nivel de los proyectos, lo que redundará en una mejora de la calidad de la información cuantitativa y cualitativa facilitada por las ERP.
156. Los gastos de las actividades de comunicación, divulgación y difusión de la información previstos para 2018 son menores que los aprobados en el programa de trabajo y presupuesto de la IOE de 2017. Los mayores costos de 2017 se deben a que este año el Director de la IOE preside el ECG, lo que conlleva participación en reuniones, seminarios y actividades de alto nivel. La IOE ocupará la presidencia del ECG hasta diciembre de 2017, por tanto se han reducido los costos de comunicación, difusión y divulgación de información pertinentes previstos para 2018.

157. Por último, en la propuesta de presupuesto para 2018 se incluye la petición de aprobación de una partida extraordinaria de USD 100 000 destinada a sufragar la labor preparatoria del examen inter pares de la función de evaluación del FIDA en 2018. Sobre la base de experiencias anteriores, se calcula que el costo total del examen inter pares externo de la IOE asciende a USD 300 000, por tanto la suma restante de USD 200 000 se incluirá en la propuesta de presupuesto para 2019 que la IOE preparará el año que viene.
158. Presupuesto por categoría de gasto. En el cuadro 4 figura el presupuesto propuesto de costos no relacionados con el personal, desglosado por categoría de gastos. El 56 % del presupuesto para gastos no relacionados con el personal se ha asignado a honorarios de consultoría con el fin de apoyar la labor de evaluación, en la misma proporción que en 2017. Con respecto a los consultores, la IOE sigue tratando de garantizar que en todos los tipos de evaluación haya la suficiente diversidad de género y regional. Se da preferencia a contratar a consultores del país o la región donde está previsto realizar la evaluación en cuestión, sobre todo en el caso de las ERP y las EEPP, y también por lo que se refiere a las visitas a los países que puedan llevarse a cabo en el contexto de las evaluaciones a nivel institucional y la elaboración de informes de síntesis de evaluación.

Cuadro 4

Propuesta de presupuesto para 2018 desglosado por categoría de gasto

<i>Categoría de gasto</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2017</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2018</i>
Gastos no relacionados con el personal		
Viajes del personal	440 000	460 000
Honorarios de consultores	1 400 000	1 400 000
Viajes y dietas de los consultores	380 000	380 000
Actividades de aprendizaje en los países relacionadas con las EEPP	45 000	45 000
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros gastos	225 861	220 390
Total de los costos no relacionados con el personal	2 490 861	2 505 390
Gastos de personal	3 235 056	3 307 259
Total	5 725 917	5 812 649
Examen inter pares externo (parte correspondiente a 2018 respecto del costo total)		100 000
Presupuesto total para 2018		5 912 649

159. El aumento de los costos de viajes del personal se debe a la introducción y el ensayo de nuevas tecnologías de evaluación que requerirán actividades de capacitación sobre el terreno. Los costos en concepto de honorarios, viajes y dietas de los consultores se mantienen en el mismo nivel. Al igual que en años anteriores, se propone asignar una pequeña suma a la capacitación del personal, que resulta esencial para apoyar el desarrollo profesional continuo. El aumento de los costos de personal refleja la inclusión de una reserva para absorber ciertos gastos como los de licencia de maternidad, licencia prolongada de enfermedad y otros gastos, puesto que la IOE, debido al carácter independiente de su presupuesto, no se acoge a la provisión del presupuesto del FIDA para dichos gastos.
160. Presupuesto por objetivo estratégico. En el cuadro 5 se muestra la distribución del presupuesto total de la IOE propuesto para 2018, incluidos los costos de personal y los costos no relacionados con el personal, en función de los objetivos estratégicos de la IOE. En el cuadro 3 del anexo XV figura información más detallada al respecto, en particular las cantidades asignadas a cada DMR.
161. El objetivo estratégico 1 recibe una asignación mucho más grande, puesto que una gran proporción de los recursos de la IOE para consultoría se destinan a las actividades que contribuyen a alcanzar este objetivo (por ejemplo, evaluaciones a nivel institucional, EEPP y ERP). Muchas de las actividades realizadas en el marco

de este objetivo también contribuirán al logro del objetivo estratégico 2. Esto significa que varias actividades englobadas en el objetivo 1 también promueven el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados. Por ejemplo, los talleres que se realizan en los países al final de las EEPP, cuyo presupuesto recae bajo el objetivo estratégico 1, ofrecen una oportunidad única de intercambiar opiniones sobre las principales enseñanzas extraídas y las buenas prácticas entre los encargados de la formulación de políticas y la toma de decisiones, el personal de las operaciones del FIDA y otras partes interesadas.

Cuadro 5

Distribución del presupuesto propuesto desglosado por objetivo estratégico

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2017</i>		<i>Propuesta de presupuesto para 2018</i>	
	<i>Monto (en USD)</i>	<i>%*</i>	<i>Monto (en USD)</i>	<i>%</i>
Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	3 953 156	69	4 031 596	69
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	1 464 013	25	1 462 348	25
Objetivos estratégicos primero y segundo juntos	308 748	6	318 705	5
Total	5 725 917	100	5 812 649	100
Examen inter pares externo (parte correspondiente a 2018 respecto del costo total)			100 000	
Presupuesto total para 2018			5 912 649	

* Los porcentajes han sido redondeados.

162. Presupuesto para las cuestiones de género. Para elaborar su presupuesto sobre las cuestiones de género la IOE sigue la metodología de determinar la proporción de costos de personal y no relacionados con el personal que se destinan al análisis y la elaboración de informes sobre estas cuestiones en las evaluaciones a su cargo. A este respecto, es importante recordar que la IOE utiliza un criterio especial sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer en todos los ARRI, las EEPP, las ERP, las validaciones de los IFP y las evaluaciones del impacto. En otros productos de evaluación como las evaluaciones a nivel institucional y los informes de síntesis también se presta atención a las cuestiones de género. En el cuadro 6 se puede ver que el 6,9 % del presupuesto total propuesto para 2018 se asigna directamente al examen de las cuestiones de género, porcentaje superior al 6,3 % calculado en el presupuesto de 2017.

Cuadro 6

Presupuesto de la IOE para 2018 con partidas asignadas a cuestiones de género

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2018</i>	<i>Componente de género (porcentaje)</i>	<i>USD</i>
Gastos no relacionados con el personal			
ARRI	80 000	10	8 000
Evaluaciones a nivel institucional	430 000	10	43 000
EEPP	1 000 000	10	100 000
Síntesis de evaluación	110 000	5	5 500
ERP	320 000	7	22 050
Validaciones de los IFP	30 000	5	1 500
Evaluaciones del impacto	200 000	7	14 000
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	200 000	3	6 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	135 390	5	6 770
Total de los costos no relacionados con el personal	2 505 390	8	206 820
Gastos de personal			
Personal de contacto para cuestiones de género	165 279	20	33 056
Personal de contacto suplente para cuestiones de género	105 552	10	10 555
Todos los oficiales de evaluación	3 036 428	5	151 821
Total de los costos de personal	3 307 259	5,9	195 432
Total	5 812 649	6,9	402 252

VI. Propuesta de presupuesto de la IOE

163. Para 2018 se propone un presupuesto de USD 5,91 millones, que incluye la parte correspondiente a 2018 del costo total del examen inter pares de la IOE, es decir USD 100 000. Sin contar esta partida extraordinaria, el presupuesto total asciende a USD 5,81 millones, lo cual representa un incremento nominal del 1,5 % con respecto al presupuesto aprobado para 2017, de USD 5,73 millones. Este incremento resulta de una disminución real del 1,1 % y un aumento de precios del 2,6 %.
164. Por último, el presupuesto de la IOE propuesto para 2018 representa un 0,6 % del programa previsto de préstamos y donaciones del FIDA para el año entrante¹⁰, porcentaje que está por debajo del límite del 0,9 % aprobado por la Junta Ejecutiva¹¹. En el cuadro 1 del anexo XV se presenta un panorama general de la propuesta de presupuesto de la IOE, que incluye las tendencias históricas desde 2012.

¹⁰ Se prevé que el FIDA asigne un total de USD 875 millones al nuevo programa de préstamos y donaciones en 2018, conforme a los compromisos asumidos para la FIDA10.

¹¹ Esta decisión fue adoptada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008.

Tercera parte – Informe de situación de la Iniciativa en favor de los Países Pobres Muy Endeudados para 2017

I. Introducción

165. El objetivo del presente informe sobre la situación en 2017 consiste en:

- informar a la Junta Ejecutiva sobre el estado de aplicación de la Iniciativa en favor 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

166. Se ha avanzado mucho en la aplicación de la Iniciativa relativa a los PPME desde que esta se pusiera en marcha: el 92 % de los países que reunían los requisitos necesarios (35 de un total de 38) han superado el punto de decisión así como el punto de culminación, y han podido acogerse a la asistencia prestada en el marco de la Iniciativa. Tres países (Eritrea, Somalia y el Sudán) no han alcanzado todavía el punto de decisión y aún deben iniciar el proceso para acogerse al alivio de la deuda que prevé la Iniciativa relativa a los PPME.

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 (35 en total)</i>	<i>Países que han alcanzado el punto de decisión</i>	<i>Países que no han alcanzado el punto de decisión (3 en total)</i>
Benin	–	Eritrea
Bolivia (Estado Plurinacional de)	–	Somalia
Burkina Faso	–	Sudán
Burundi	–	
Camerún	–	
Chad	–	
Comoras	–	
Congo	–	
Côte d'Ivoire	–	
Etiopía	–	
Gambia	–	
Ghana	–	
Guinea	–	
Guinea-Bissau	–	
Guyana	–	
Haití	–	
Honduras	–	
Liberia	–	
Madagascar	–	
Malawi	–	
Malí	–	
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	–	

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

167. El compromiso de la participación del Fondo en el conjunto de la Iniciativa relativa a los PPME para los 38 países que reúnen las condiciones se estima actualmente en DEG 304,5 millones de valor actual neto (VAN) (equivalentes a unos USD 430,5 millones), lo que corresponde a un costo nominal aproximado de DEG 462,4 millones (alrededor de USD 653,9 millones)¹². Las estimaciones actuales podrán variar en función de los cambios en las condiciones económicas, las tasas de descuento en el marco de la Iniciativa relativa a los PPME y cualquier posible demora de los países restantes en alcanzar los puntos de decisión y culminación.
168. Hasta la fecha, el monto total de los fondos comprometidos por el FIDA, con los 35 países que han alcanzado el punto de culminación, asciende a DEG 247,1 millones (USD 349,4 millones, aproximadamente) expresados en VAN, lo que corresponde a DEG 376,4 millones (USD 532,2 millones, aproximadamente) en valor nominal. El monto total de los pagos por concepto de alivio de la deuda se ha estimado, en lo que respecta al año 2017, en USD 13,5 millones.
169. Al 30 de septiembre de 2017, la suma destinada ya al alivio de la deuda ascendía a DEG 337,6 millones (USD 477,9 millones, aproximadamente) en valor nominal.

IV. Financiación del alivio de la deuda

170. 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 del FIDA relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial) y sus propios recursos. Las contribuciones externas¹³ (abonadas) ascienden a alrededor de USD 287,1 millones (55,5 %), y las contribuciones procedentes de los recursos propios del FIDA representan cerca de USD 221,7 millones (42,9 %) y se destinan a las transferencias realizadas de 1998 a 2017. El resto se sufragó con los ingresos procedentes de inversiones derivados del Fondo Fiduciario del FIDA para la Iniciativa relativa a los PPME de aproximadamente USD 8,1 millones (a finales de septiembre de 2017).
171. Para mitigar el impacto del alivio de la deuda en los recursos del FIDA, en 2006 el Fondo obtuvo acceso al Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial. Desde entonces, el FIDA ha recibido varias transferencias, tras la recepción y la firma de convenios de donación, y la suma total recibida hasta la fecha asciende a USD 215,6 millones.
172. 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.

¹² Estimaciones básicas utilizando los tipos de cambio vigentes el 30 de septiembre de 2017.

¹³ Las contribuciones externas incluyen las contribuciones de los Estados Miembros correspondientes a USD 71,5 millones y las contribuciones del Fondo Fiduciario del Banco Mundial para la Iniciativa relativa a los PPME correspondientes a USD 215,6 millones.

Cuarta parte – Informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados

I. Aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados

173. En el presente informe se ofrece información actualizada sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) durante el período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). Desde diciembre de 2015, cuando la dirección presentó a la Junta Ejecutiva las asignaciones con arreglo al PBAS para el período de la FIDA10 (2016-2018), 15 países han sido excluidos del ciclo, del total de 102 países que figuraban en las asignaciones iniciales. China y la India han recibido la asignación máxima, equivalente al 5 % de los fondos asignados mediante el PBAS. Actualmente, solo Seychelles y Santo Tomé y Príncipe reciben asignaciones mínimas. Al inicio del ciclo se fijó un límite máximo para las asignaciones a cinco países (el Afganistán, Malasia, Nepal, Nigeria y la República Democrática Popular Lao), el cual se mantiene.
174. De conformidad con el compromiso asumido en respuesta a la recomendación de la evaluación a nivel institucional del PBAS realizada en 2016 respecto de ampliar la información que se presenta a la Junta Ejecutiva sobre el proceso de gestión del PBAS, este informe de situación se centra en las enseñanzas extraídas por la dirección de la aplicación inicial, a modo de prueba, de algunas de las recomendaciones de dicha evaluación. A este respecto, la dirección ha redistribuido por vez primera, durante el segundo año del ciclo, recursos asignados inutilizados que eran menos susceptibles de plasmarse en operaciones durante el ciclo de la FIDA10.
175. Para ello, la dirección ha probado y establecido una metodología que permite la reasignación de recursos en consonancia con los principios del PBAS, y que garantiza que no haya fluctuaciones repentinas en las asignaciones de los países, como habría ocurrido en caso de haberse utilizado la metodología existente. También en consonancia con las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), los comités de gestión superiores del FIDA, el Comité de Gestión de las Operaciones (OMC) y el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC), han compartido y respaldado la metodología y las reasignaciones.
176. A efectos prácticos, realizar reasignaciones tempranamente supone tener que identificar tres conjuntos de países, a saber: i) países que pueden liberar recursos para el “fondo de reasignación”; ii) países que pueden absorber recursos además de los que ya se le han asignado, y iii) países que no se beneficiarán de un ejercicio de reasignación temprana.
177. Los recursos disponibles para su reasignación, o el fondo de reasignación, estarán formados por:
- la asignación completa destinada a países que hayan sido excluidos del ciclo ese mismo año, y
 - el saldo remanente de la asignación destinada a un país en el caso de que el total de la financiación prevista o aprobada durante el ciclo sea inferior a su asignación actual.

178. Los países que se podrán beneficiar de las reasignaciones tempranas serán los siguientes:
- países que experimentan un déficit de financiación, ya sea para proyectos diseñados y aprobados durante la FIDA10 o para operaciones en curso aprobadas en ciclos anteriores, y
 - países con capacidad de absorción adicional, según lo confirmen las divisiones regionales.
179. Los países que no se podrán beneficiar de reasignaciones tempranas serán los siguientes:
- países para cuyas asignaciones las divisiones regionales hayan fijado un límite máximo;
 - países que las divisiones regionales no consideran capaces de absorber recursos adicionales y que, por ende, no pueden superar el límite máximo de los proyectos actualmente aprobados y/o de proyectos en tramitación (límite máximo parcial), y
 - países que se excluyeron del ciclo ya sea el año anterior o el año en curso.
180. Los recursos disponibles en el fondo de reasignación se distribuyen a los países que se puedan beneficiar de asignaciones tempranas en función de sus respectivas puntuaciones del país, de conformidad con la metodología del PBAS.
181. En 2017, la dirección llevó a cabo dos rondas de reasignaciones, una en mayo y otra en septiembre. En mayo, la dirección reasignó USD 138,8 millones a 24 países que las divisiones regionales identificaron como capaces de absorber más recursos¹⁴. La cantidad reasignada correspondía a la totalidad de los recursos asignados a 13 países excluidos del ciclo de la FIDA10 en 2016¹⁵, que ascendía a un total de USD 116 millones, y una cantidad remanente de USD 22,8 millones de países que no habían utilizado la totalidad de sus asignaciones. En septiembre de 2017, se excluyeron del ciclo otros dos países¹⁶. La suma de sus asignaciones, que ascendía a un total de USD 73,4 millones, se reasignó mediante los principios del PBAS a nueve países seleccionados por las divisiones regionales¹⁷. Después de la reasignación, el porcentaje total de recursos básicos destinados a África es del 48 % y el porcentaje de aquellos que reciben condiciones muy favorables, del 62 %.
182. El ejercicio de reasignación ha permitido mejorar la planificación y facilitar la ejecución del programa de préstamos y donaciones de la FIDA10. Como enseñanza de cara al futuro, la dirección está reflexionando acerca de cuál sería la frecuencia adecuada para la realización de rondas de asignaciones tempranas a fin de garantizar la eficacia en cuanto a la planificación de los proyectos y las cantidades reasignadas.

¹⁴ Los países que se beneficiaron de las reasignaciones tempranas en mayo de 2017 fueron los siguientes: División de Asia y el Pacífico (APR): Camboya, el Pakistán y Sri Lanka; División de África Oriental y Meridional (ESA): Burundi, Etiopía, Madagascar, Rwanda, Tanzania y Zambia; División de América Latina y el Caribe (LAC): el Brasil, Granada, Guatemala, Honduras, México y la República Dominicana; División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN): Azerbaiyán, Djibouti, Eritrea, el Líbano, Tayikistán y Uzbekistán, y División de África Occidental y Central (WCA): el Gabón, Guinea y la República Centroafricana.

¹⁵ El Congo, Gambia, Guinea-Bissau, Mauricio, Namibia, la República Bolivariana de Venezuela, la República Democrática del Congo, la República Islámica del Irán, la República Popular Democrática de Corea, Sudán del Sur, el Togo, el Uruguay y el Yemen.

¹⁶ Botswana y la República Unida de Tanzania.

¹⁷ Los países que se beneficiaron de reasignaciones tempranas en septiembre de 2017 fueron los siguientes: el Pakistán y Sri Lanka (APR); Mozambique y Uganda (ESA); Belice y Granada (LAC); Armenia (NEN), el Gabón y el Senegal (WCA).

183. En consonancia con el compromiso de la dirección respecto de un enfoque institucional más amplio para el PBAS, todos los procesos relacionados con el PBAS se realizan bajo la orientación del OMC y el EMC.

II. Proceso de examen del PBAS

184. El examen del PBAS iniciado en 2016 como resultado de la evaluación a nivel institucional ya se ha finalizado. En su período de sesiones celebrado en septiembre de 2017, la Junta Ejecutiva aprobó la nueva fórmula propuesta por la dirección. La nueva fórmula establece un nuevo equilibrio entre su componente relativo a las necesidades y su componente relativo a los resultados, que era una de las principales recomendaciones de la evaluación a nivel institucional. En términos de variables, las principales características nuevas son las siguientes:
- a) La inclusión del Índice de Vulnerabilidad del FIDA (IVF). El IVF se centra en las cuestiones específicas del FIDA relacionadas con la vulnerabilidad al cambio climático, la seguridad alimentaria, la nutrición y la desigualdad, y vela por que los países más vulnerables reciban mayores asignaciones.
 - b) La sustitución de la variable relativa a la cartera en situación de riesgo por la variable relativa a los resultados de la cartera y desembolsos (RCD), que simplifica el cálculo a la vez que aumenta la atención en las medidas cuantitativas. Los RCD toman en cuenta la antigüedad y el tamaño del proyecto, y los resultados de la cartera de un país en su conjunto. Esta influye positivamente en las asignaciones, ya que cuanto mejores sean los resultados, mayor será la asignación.
185. La fórmula aprobada está en plena consonancia con el modelo operacional propuesto para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) y se revisará antes del inicio de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12). Por último, la Junta Ejecutiva acordó aumentar las asignaciones mínimas a USD 4,5 millones por ciclo.

Quinta parte – Recomendaciones

186. 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 2018 por el monto de DEG 629 millones (USD 875 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 588 millones (USD 818 millones) y un programa de donaciones bruto de USD 57 millones. Se propone que el programa de trabajo se apruebe a este nivel a efectos de la planificación y se ajuste según sea necesario durante 2018 de acuerdo con los recursos disponibles.
187. 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 41.^{er} período de sesiones, el presupuesto administrativo que comprende, en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2018 por el monto de USD 155,54 millones; en segundo lugar, el presupuesto extraordinario y de gastos de capital del FIDA para 2018 por el monto de USD 11,6 millones y, en tercer lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2018 por el monto de USD 5,91 millones.
188. Se recomienda que la Junta Ejecutiva presente a título informativo al Consejo de Gobernadores, en su 41.^{er} período de sesiones, los aspectos principales del Informe de situación sobre la participación del FIDA en la Informe de situación de la Iniciativa en favor de los Países Pobres Muy Endeudados.
189. También se recomienda que la Junta Ejecutiva presente al Consejo de Gobernadores, en su 41.^{er} período de sesiones en 2018, el Informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados, sobre la base del informe proporcionado en la cuarta parte del presente documento y su adición, donde figuran las puntuaciones de los países correspondientes a 2017 y las asignaciones para 2017-2018.

Proyecto de resolución .../XXXXX

Presupuesto administrativo que comprende los presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2018 y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2018

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 122.º período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó el programa de trabajo del FIDA para 2018 fijado en un nivel de DEG 629 millones (USD 875 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 588 millones (USD 818 millones) y un programa de donaciones bruto de USD 57 millones, y le dio su visto bueno;

Habiendo examinado la revisión de la Junta Ejecutiva en el 122.º período de sesiones relativa a la propuesta de presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2018 y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2018;

Aprueba el presupuesto administrativo, que comprende: en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2018 por el monto de USD 155,54 millones; en segundo lugar, el presupuesto extraordinario y de gastos de capital del FIDA para 2018 por el monto de USD 11,6 millones y, en tercer lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2018 por el monto de USD 5,91 millones, como se establece en el documento GC 41/XX, determinado sobre la base de un tipo de cambio de EUR 0,897:USD 1,00, y

Determina que en el caso de que el valor medio del dólar de los Estados Unidos en 2018 varíe 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 2018 respecto del tipo de cambio del presupuesto.

Lista indicativa de países con proyectos en tramitación para 2018 (proyectos nuevos y financiación adicional para proyectos en curso)

<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>	<i>Total</i>
Benín	Burundi	Bangladesh	Belice	Armenia	
Cabo Verde	Kenya	China	Brasil	Bosnia y Herzegovina	
República Centroafricana	Rwanda	Indonesia	Colombia	Georgia	
Chad	Seychelles	Vanuatu	Haití	Kirguistán	
Gabón	Sudáfrica	Viet Nam	Honduras		
Guinea	Swazilandia				
Liberia					
Malí					
Níger					
Senegal					
Sierra Leona					
11	6	5	5	4	31

Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) al 3 de octubre de 2017.

Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: cifras presupuestadas en 2017 frente a propuestas para 2018

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

Departamento	Personal		Consultores		Viajes oficiales		Costos de TIC no relacionados con el personal		Otros costos		Total		Cambio
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	
	Oficina del Presidente y del Vicepresidente	2,13	2,09	0,01	–	0,19	0,20	–	–	0,13	0,10	2,46	
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	13,71	6,37	2,07	0,91	0,57	0,18	0,08	–	1,72	0,25	18,15	7,71	(10,44)
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	3,19	–	0,28	–	0,26	–	0,02	–	0,28	–	4,03	–	(4,03)
Departamento de Relaciones Externas y Gobernanza	–	11,02	–	1,62	–	0,60	–	0,10	–	1,65	–	14,99	14,99
Departamento de Estrategia y Conocimientos	4,09	4,03	1,05	1,24	0,33	0,30	–	–	0,22	0,13	5,69	5,70	0,01
Departamento de Administración de Programas	39,43	42,67	18,55	17,14	8,08	7,88	–	–	6,54	7,98	72,60	75,67	3,07
Departamento de Operaciones Financieras	9,27	9,31	0,93	1,04	0,52	0,54	–	–	0,24	0,24	10,96	11,13	0,17
Departamento de Servicios Institucionales	13,18	13,37	1,92	2,16	0,29	0,27	5,11	5,14	7,26	7,38	27,76	28,32	0,56
Centro de costos institucionales (parte imputable)	1,30	1,30	–	–	–	–	–	–	2,12	3,52	3,42	4,82	1,40
Centro de costos institucionales (no imputable)	–	–	–	–	–	–	–	–	4,35	4,81	4,35	4,81	0,46
Total	86,30	90,16	24,81	24,11	10,24	9,97	5,21	5,24	22,86	26,06	149,42	155,54	6,12

Desglose indicativo del presupuesto ordinario de 2018 por pilar para la obtención de resultados y grupo de productos institucionales

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Pilar</i>	<i>USD</i>	<i>% del total</i>
Pilar 1: programas en los países		
Programas y estrategias en los países	9,58	6
Diseño de nuevos proyectos financiados con préstamos y donaciones	19,10	12
Supervisión y apoyo a la ejecución	31,16	20
Habilitación y apoyo	15,20	10
Funciones de gestión favorables	3,50	2
Costos institucionales imputables	2,59	2
Total parcial del pilar 1	81,13	52
Pilar 2: creación y divulgación de conocimientos y actuación normativa		
Conocimientos e investigaciones institucionales	2,35	2
Productos de comunicación	1,96	1
Promoción de los conocimientos	3,03	2
Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular	0,63	–
Estudios del impacto	1,59	1
Actuación normativa y asociaciones a nivel mundial	2,71	2
Habilitación y apoyo	2,30	1
Funciones de gestión favorables	2,60	2
Costos institucionales imputables	0,57	–
Total parcial del pilar 2	17,74	11
Pilar 3: capacidad e instrumentos financieros		
Reposiciones	1,11	1
Movilización de recursos y gestión de recursos adicionales	2,79	2
Gestión financiera institucional e informes correspondientes	0,94	1
Gestión fiduciaria institucional	1,96	1
Control institucional	0,26	–
Proyecciones y productos financieros, planificación/gestión estratégica y operacional de los activos líquidos	0,21	–
Gestión de la cartera de inversiones	0,49	–
Habilitación y apoyo	2,59	2
Funciones de gestión favorables	1,12	1
Costos institucionales imputables	0,38	–
Total parcial del pilar 3	11,85	8
Pilar 4: funciones, servicios y sistemas institucionales		
Establecimiento de un entorno de TI favorable	6,51	5
Servicios de transacción orientados al cliente	1,25	1
Servicios administrativos (con inclusión de los viajes, la gestión de registros, las adquisiciones y contrataciones y las prerrogativas e inmunidades)	2,05	1
Servicios de seguridad en la Sede	1,38	1
Gestión de las instalaciones	2,83	2
Gestión de los recursos humanos	4,99	3
Planificación, seguimiento y elaboración de información a nivel institucional	2,00	1
Planificación presupuestaria, seguimiento y desarrollo institucional	2,50	2
Supervisión interna y gestión del riesgo	2,98	2
Servicios jurídicos institucionales	0,59	–
Funciones de gestión del FIDA	1,26	1
Comunicaciones internas	0,40	–
Oficina de Ética	0,48	–
Unidad de los Órganos Rectores	5,04	3
Miembros y protocolo	1,03	1
Habilitación y apoyo	1,61	1
Funciones de gestión favorables	1,83	1
Costos institucionales imputables	1,28	1
Costos institucionales no imputables	4,81	3
Total parcial del pilar 4	44,82	29
Total	155,54	100

Dotación de personal indicativa para 2018, solo presupuesto ordinario (PEJC)^a

Departamento ^b	Personal con nombramiento continuo y de plazo fijo			Personal sobre el terreno de contratación local	Total 2018
	Cuadro orgánico y superior	Cuadro de servicios generales	Total de personal con nombramiento continuo y de plazo fijo		
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	7	5	12		12
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)					
Oficina del Asesor Jurídico	11	6,5	17,5	–	17,5
Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo	4	2	6	–	6
Oficina de Auditoría y Supervisión	7	2,5	9,5	–	9,5
Oficina de Ética	1	1	2	–	2
Grupo de Garantía de Calidad	4	2	6	–	6
Total parcial del CSSG	27	14	41	–	41
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza					
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos	15	6	21	–	21
Oficina del Secretario	14	19	33	–	33
División de Comunicaciones	16	4	20	–	20
Total parcial de ERG	45	29	74	–	74
Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)	18	7	25	–	25
Departamento de Administración de Programas (PMD)					
Oficina central del PMD	12	4	16	1	17
División de Asesoramiento Técnico y Políticas	28	9	37	–	37
División de África Occidental y Central	21	10	31	20	51
División de África Oriental y Meridional	18	10	28	16	44
División de Asia y el Pacífico	18	9	27	25	52
División América Latina y el Caribe	17	6	23	3	26
División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa	18	10	28	10	38
División de Medio Ambiente y Clima	10	4	14	–	14
Nuevos puestos – proceso acelerado de descentralización	9,9	–	9,9	9,9	19,8
Nuevos puestos – especialistas técnicos	–	–	–	8,0	8,0
Total parcial del PMD	151,9	62	213,9	92,9	306,8
Departamento de Operaciones Financieras (FOD)					
Oficina central del FOD	3	1	4	–	4
División de Servicios de Gestión Financiera	17	3	20	1	21
División de Contaduría y Contraloría	8	14	22	2	24
División de Servicios de Tesorería	12	4	16	–	16
Total parcial FOD	40	22	62	3	65
Departamento de Servicios Institucionales (CSD)					
Oficina central del CSD	2	2	4	–	4
División de Recursos Humanos	14	10	24	–	24
División de Servicios Administrativos	10	26,5	36,5	–	36,5
Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	4	4	8	–	8
División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	16	15	31	–	31
Total parcial del CSD	46	57,5	103,5	–	103,5
Total general de 2018	334,9	196,5	531,4	95,9	627,3
Total general de 2017	321	204,4	525,4	78,0	603,4

^a 1 PEJC = 12 meses. Incluidos los funcionarios de dedicación parcial que corresponden a menos de un PEJC.

^b La distribución del personal entre los distintos departamentos es indicativa y podría cambiar en 2018.

Dotación de personal indicativa para 2018, por departamento y categoría

(PEJC)

Categoría	Grado	OPV	CSSG	ERG	SKD	PMD	FOD	CSD	Total 2018	Total 2017
Cuadro orgánico y superior*										
	Jefe de departamento y superior	2	–	1	1	1	1	1	7	7
	D-2	1	1	–	–	2	–	1	5	5
	D-1	–	3	4	2	5	3	2	19	18
	P-5	1	4	8	1	63,7	4	6	87,7	85
	P-4	2	9	9	8	37,5	11	15	91,5	85
	P-3	–	5	19	3	32,7	14	13	86,7	83
	P-2	1	5	4	3	9	5	8	35	35
	P-1	–	–	–	–	1	2	–	3	3
Total parcial		7	27	45	18	151,9	40	46	334,9	321
Cuadro de servicios generales*										
	G-7	–	–	–	–	–	–	1	1	1
	G-6	1	4	9	2	21	7	15	59	58,4
	G-5	3	4	7	1	27	12	19	73	75,5
	G-4	1	4	12	3	11	1	12,5	44,5	47,5
	G-3	–	2	1	1	3	2	5	14	17
	G-2	–	–	–	–	–	–	5	5	5
Total parcial		5	14	29	7	62	22	57,5	196,5	204,4
Total		12	41	74	25	213,9	62	103,5	531,4	525,4
Porcentaje de la categoría de personal del cuadro orgánico		58	66	61	72	71	65	44	63	61
Porcentaje de la categoría de servicios generales		42	34	39	28	29	35	56	37	39
Proporción de personal del cuadro de servicios generales respecto del personal del cuadro orgánico		1,40	1,93	1,55	2,57	2,45	1,82	0,80	1,70	1,57

* Excluido el personal sobre el terreno de contratación local.

Gastos de personal

1. El presupuesto relativo a los gastos de personal se elabora en general 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 gastos estándar representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se prepara el documento del presupuesto.
3. Suponiendo que en 2018 no haya ningún cambio en la remuneración del personal, los gastos estándar entre 2017 y 2018 reflejan ante todo los efectos de la variación del tipo de cambio y el ajuste por aumento de escalón dentro de una categoría, según puede verse en el cuadro que figura a continuación.

Composición de los gastos estándar de personal (en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Descripción de la categoría</i>	<i>PEJC de 2018 según las tarifas de 2017</i>	<i>PEJC de 2018 según las tarifas de 2018</i>	<i>(Disminución) /Incremento</i>
Personal del cuadro orgánico			
Salarios	28,88	29,91	1,03
Ajuste por lugar de destino	11,67	11,15	(0,52)
Pensiones y gastos médicos	12,15	12,34	0,19
Subsidio para educación	4,24	4,03	(0,21)
Repatriación, separación del servicio y vacaciones anuales	2,11	2,03	(0,08)
Vacaciones en el país	1,19	1,19	–
Prestaciones por familiares a cargo	1,14	1,14	–
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	1,04	1,04	–
Otras prestaciones	1,09	1,07	(0,02)
Gastos de contratación centralizados	1,30	1,30	–
Total parcial	64,81	65,20	0,39
Personal del cuadro de servicios generales			
Salarios	11,47	11,62	0,15
Pensiones y gastos médicos	4,18	4,21	0,03
Prima de idiomas	0,55	0,55	–
Repatriación y separación del servicio	1,10	1,11	0,01
Otras prestaciones	0,55	0,56	0,01
Total parcial	17,85	18,05	0,20
Personal de contratación local en los países	5,54	6,91	1,37
Total de gastos no relacionados con el personal	88,20	90,16	1,96

Presupuesto de gastos de capital (excluida la CLEE), 2008-2017

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Iniciativas de TIC											
Préstamos y donaciones (sustitución del SPD)	710	1 050	2 000	12 000	–	–	–	–	–	–	15 760
Reforma en materia de recursos humanos	134	541	400	500	–	575	400	–	480	286	3 316
Infraestructura de oficinas en los países – TIC	–	–	–	–	–	1 170	–	–	–	–	1 170
Eficiencia institucional	556	300	470	1 423	–	780	787	600	975	775	6 666
Unidos en la acción	–	440	300	–	–	–	–	–	–	–	740
Gestión de los conocimientos	–	–	–	–	–	–	613	–	–	–	613
Infraestructura de TI	600	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	470	890	9 582
Sistema de preparación de presupuestos	–	–	–	–	–	–	–	–	375	–	375
Total parcial de iniciativas de TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	2 297	1 800	2 300	1 951	38 222
Proyectos de la Sede no relacionados con la TI	–	550	–	889	–	–	–	890	–	–	2 329
Seguridad de las oficinas del FIDA en los países/Cumplimiento de las MOSS*	–	–	–	–	281	400	–	–	100	454	1 235
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	3 496	3 700	2 297	2 690	2 400	2 405	41 786

* MOSS = normas mínimas operativas de seguridad de las Naciones Unidas.

Asignación de los fondos arrastrados del primer tramo

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Descripción de la utilización de los fondos arrastrados</i>	<i>3 % de fondos arrastrados de 2016</i>
CSSG	Oficina del Secretario: mejoras del sistema de autorización de los documentos	70
PRM	Apoyo al posicionamiento de la FIDA11 y gestión de fondos suplementarios	290
SKD	División de Investigación y Evaluación del Impacto: evaluación del impacto	860
	División de Actuación a Nivel Mundial, Estrategia y Conocimientos: productos de conocimiento relacionados con las operaciones del FIDA, la actividad insignia y el acto de presentación del <i>Informe sobre el Desarrollo Rural</i>	380
PMD	Apoyo en favor del diseño, apoyo a la ejecución, Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF), asociaciones operacionales e iniciativas de aprendizaje	1 230
FOD	División de Servicios de Gestión Financiera: acreditación de los consultores en administración financiera y mejora de la elaboración de informes	230
	División de Contaduría y Contraloría: nueva función de control	80
CSD	División de Recursos Humanos: cambios en el sistema y la elaboración de informes	30
	Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno: seguridad especializada para el personal sobre el terreno	40
Cuestiones institucionales	Plena incorporación de las actividades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular	500
	Fondos disponibles para el segundo tramo de asignaciones	570
Total		4 280

Estimación de los cargos directos correspondientes a los ingresos en concepto de inversiones

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	2016	2017	2018
Comisiones en concepto de gestión			
Bonos del Estado mundiales	396	153	243
Bonos diversificados de renta fija mundiales	428	439	270
Bonos mundiales indizados en función de la inflación	552	395	220
Bonos de deuda soberana de mercados emergentes	598	615	315
Comisiones contingentes en concepto de gestión	600	–	–
Total parcial de comisiones de gestión	2 574	1 602	1 048
Honorarios de custodia			
Custodia, costos de transacción	110	110	110
Conformidad, análisis	70	70	70
Programa informático de gestión del riesgo BarraOne	245	245	245
Total parcial de honorarios de custodia	425	425	425
Asesoramiento, información y apoyo a las transacciones			
Proveedores de información financiera	443	462	407
Asesores financieros institucionales	200	200	200
Sistema de gestión de transacciones	–	–	–
Consultores	125	125	125
Viajes por motivo de debida diligencia	65	65	65
Total parcial de asesoramiento, información y apoyo a las transacciones	833	852	797
Total general	3 832	2 879	2 270

Presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital para la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Total	Escalonamiento previsto	
		2018	2019
I. Presupuesto extraordinario de ajuste			
A. Proceso acelerado de descentralización			
Costos de la adscripción de personal fuera de la Sede ^a	1,05	0,75	0,30
Renovación de las oficinas del FIDA en los países y establecimiento de nuevas oficinas ^b	1,45	1,15	0,30
B. Resultados y actividades de optimización de la organización			
Análisis de los procesos operacionales y análisis funcional	0,50	0,50	–
Conocimientos especializados en gestión de organizaciones y cambio	0,75	0,50	0,25
Sustitución del personal dedicado a la labor en materia de OpEx ^c	1,00	0,65	0,35
Capacitación	0,35	0,15	0,20
C. Programa para la separación voluntaria del servicio	1,50	0,5	1,00
Total de gastos extraordinarios de ajuste	6,60	4,20	2,40
II. Presupuesto extraordinario de gastos de capital			
A. Mejoras de los sistemas de TI			
Reconfiguración del sistema PeopleSoft para respaldar la descentralización	1,55	1,00	0,55
Configuración y renovación de la infraestructura en las oficinas del FIDA en los países/centros regionales	0,50	0,30	0,20
Programas informáticos adicionales para respaldar la descentralización del PMD	0,25	0,25	0,00
Aprobación automatizada de adquisiciones	0,10	0,10	–
Sistemas de seguimiento y notificación de desembolsos	0,30	0,20	0,10
Presentación de informes a nivel institucional	0,35	0,20	0,15
Total del presupuesto extraordinario de gastos de capital	3,05	2,05	1,00
Total del presupuesto extraordinario de ajuste y gastos de capital	9,65	6,25	3,40

^a El número de funcionarios destacados y su costo se ha calculado empleando el costo medio establecido por las Naciones Unidas, que es de USD 50 000.

^b Para destacar personal y aumentar el número de oficiales nacionales se necesitaría más espacio e instalaciones adicionales. El costo de la renovación de las instalaciones actuales se estableció en USD 30 000 por oficina, la renovación de las nuevas oficinas, en USD 50 000 y el establecimiento de centros regionales y nuevos emplazamientos, en USD 100 000.

^c El costo se ha establecido sobre la base de 4-5 funcionarios del cuadro orgánico dedicados a la realización de la labor en materia de OpEx en 2018, que se reducirían a 2-3 en 2019.

Marco de Medición de los Resultados de la IOE para 2016-2018

Objetivos estratégicos	Resultados de la gestión de la división (DMR)	Indicadores básicos de resultados	Valor de 2011	Meta (por año)	Medios de verificación	
Objetivo estratégico 1: Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	DMR 1: mejora de las políticas y procesos institucionales gracias a las evaluaciones independientes	1. Índice de adopción de las recomendaciones de evaluaciones a nivel institucional, EEPP, informes de síntesis de evaluación y ERP	n. d.	90 %	PRISMA y documento del programa de trabajo y presupuesto de la IOE	
	DMR 2: mejora de las estrategias en los países/COSOP gracias a las evaluaciones a nivel de los países					
	DMR 3: solución de los problemas del sistema y las deficiencias de conocimientos en el FIDA					
	DMR 4: mejora de las operaciones financiadas por el FIDA gracias a las evaluaciones independientes de proyectos					
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	DMR 5: aplicación del Manual de evaluación y ensayo de nuevos métodos y productos de evaluación	2. Variedad de nuevos métodos y diseños que se han aplicado	n. d.	2	Evaluaciones de la IOE	
		3. Evaluaciones con análisis cuantitativos	n. d.	3 (en todo el período)	Evaluaciones del impacto	
	DMR 6: mayor sensibilización acerca de la evaluación y más conocimientos extraídos de las enseñanzas basadas en las evaluaciones y mayor calidad de los productos de evaluación	4. Número de productos de difusión de todas las evaluaciones divulgados a través de herramientas sociales e Internet	n. d.	60		
		5. Número de eventos de aprendizaje en los países organizados conjuntamente por la IOE y los gobiernos	4	5		
		6. Número de actividades internas y externas relacionadas con los conocimientos organizadas por la IOE	5	7		
		7. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	n. d.	50 000		
		8. Número de personas que reciben boletines de la IOE	n. d.	2 000		
		DMR 7: desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	9. Número de seminarios/talleres de desarrollo de la capacidad de evaluación organizados en países asociados	1	1	
	10. Número de actividades en las que han participado miembros del personal de la IOE relacionadas con la autoevaluación y el desarrollo de la capacidad de evaluación		n. d.	3		Registros de la IOE

		11. Límite presupuestario	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA
Objetivos estratégicos 1 y 2	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	12. Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal del cuadro de servicios generales	n. d.	1/0,46
		13. Tasa de ejecución del presupuesto al final del año	n. d.	97%
		14. Índice de ejecución de las principales actividades de evaluación	n. d.	95%

Presentación de información de la IOE sobre los logros alcanzados (a finales de octubre de 2017)

Cuadro 1
Información sobre las actividades planificadas de la IOE (a finales de octubre de 2017)

<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	Estructura financiera del FIDA	Conclusión prevista para septiembre de 2018	En curso. El documento conceptual se examinó en el 96º período de sesiones del Comité de Evaluación, en marzo de 2017, y se finalizó posteriormente. Se realizaron consultas con algunos representantes en la Junta y el Departamento de Administración de Programas (PMD). Se llevaron a cabo visitas sobre el terreno en junio y julio de 2017. El informe final estará listo en mayo de 2018 para presentarlo a la Junta en septiembre de 2018.
	Angola	Se concluirá en mayo de 2018	En curso. Proyecto de documento conceptual concluido. A finales de junio de 2017 se realizó la misión preparatoria. Misión principal realizada a mediados de octubre. Informe final previsto para febrero de 2018.
	Camboya	Conclusión prevista a principios de 2018	En curso. Misión principal realizada en mayo de 2017. Versión preliminar del informe final concluida. Taller nacional previsto para enero de 2018.
	Camerún	Conclusión prevista a principios de 2018	En curso. Misión principal realizada en mayo de 2017. Versión preliminar del informe final concluida. Taller nacional previsto para febrero de 2018.
	Egipto	Completada en septiembre de 2017	Concluida. Acuerdo en el punto de culminación firmado. La evaluación se tratará en el período de sesiones del Comité de Evaluación de octubre. Taller nacional previsto para principios de diciembre.
2. EPPP	Georgia	Se concluirá en diciembre de 2017	En curso. Misión principal realizada a finales de junio. Versión preliminar del informe concluida. Mesa redonda nacional habrá de celebrarse en diciembre de 2017.
	Mozambique	Concluida en marzo de 2017	Concluida. Mesa redonda nacional celebrada el 2 de marzo de 2017. Acuerdo en el punto de culminación firmado. La evaluación se tratará en el período de sesiones del Comité de Evaluación de octubre de 2017.
	Nicaragua	Concluida en enero de 2017	Concluida. Mesa redonda nacional celebrada en enero de 2017. Acuerdo en el punto de culminación firmado. Se examinó la evaluación en el 97.º período de sesiones del Comité de Evaluación, el 12 de julio.
	Perú	Conclusión prevista para principios de 2018	En curso. Misión principal concluida a principios de junio. Proyecto de informe previsto para mediados de noviembre de 2017. Mesa redonda nacional prevista para febrero de 2018.
3. Validaciones de los IFP	Validación de todos los IFP disponibles durante el año	Se concluirá en diciembre de 2017	En curso según lo previsto.
4. ERP	Diez evaluaciones de los resultados de los proyectos	Conclusión prevista para diciembre de 2017	Todas las evaluaciones de los resultados de los proyectos concluidas o en curso según el calendario previsto.

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
5. Evaluaciones del impacto	Georgia, Proyecto de Apoyo Agrícola	Concluida en julio de 2017	Concluido. Se examinó la evaluación en el 98.º período de sesiones del Comité de Evaluación, en septiembre.
	Kenya, Programa de Comercialización para Pequeños Productores Hortícolas	Iniciada en agosto de 2017	En curso. Proceso de contratación de servicios para la reunión de datos primarios finalizado. Misión principal prevista para finales de noviembre de 2017.
6. Colaboración con los órganos rectores	15.º Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)	Concluida en julio de 2017	Concluido. El informe examinado por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2017, con inclusión del tema de aprendizaje relativo a la gestión financiera y las responsabilidades fiduciarias en las operaciones financiadas por el FIDA. Actividad de aprendizaje realizada el 5 de julio de 2017.
	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados de la IOE para 2017 y plan indicativo para 2018-2019, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2018, basados en los resultados, y plan indicativo para 2019-2020	Se concluirá en diciembre de 2017	En curso según lo previsto. El Comité de Evaluación, el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva examinaron la descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2018 en septiembre. Tras el período de sesiones que celebró en octubre el Comité de Evaluación, el programa de trabajo y presupuesto para 2018, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2019-2020 se presentará para examen al Comité de Auditoría, que se reunirá en noviembre, y, a continuación, por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2017.
	Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Completada en septiembre de 2017	El PRISMA, con las observaciones de la IOE, fue examinado por el Comité de Evaluación y por la Junta en septiembre de 2017. La Junta destacó la importancia del PRISMA, junto con las observaciones sobre el mismo aportadas por la IOE, como instrumentos para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje.
	Observaciones de la IOE acerca del RIDE	Completada en septiembre de 2017	El RIDE y las observaciones de la IOE fueron examinados junto con el ARRI en los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2017.
	Observaciones de la IOE sobre las estrategias del FIDA, y asuntos institucionales presentados por la dirección del FIDA en las reuniones de los órganos rectores	Se concluirá en diciembre de 2017	En curso. Las observaciones de la IOE sobre la fórmula y los procedimientos del PBAS se presentaron a la Junta en abril de 2017. Se presentaron observaciones adicionales a la Junta durante su período de sesiones de septiembre.
	Participación en todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, la Junta Ejecutiva y el Consejo de Gobernadores, así como en determinadas reuniones del Comité de Auditoría y en la visita de la Junta Ejecutiva a Bangladesh en 2017	Se concluirá en diciembre de 2017	Hasta la fecha, la IOE ha participado en: i) el Consejo de Gobernadores celebrado en febrero; ii) el Comité de Evaluación, en cuatro períodos de sesiones oficiales celebrados en marzo, julio, septiembre y octubre; iii) la Junta Ejecutiva, en dos períodos de sesiones celebrados en abril y septiembre, y iv) el Comité de Auditoría, en dos reuniones oficiales celebradas en abril y septiembre de 2017 y en una reunión especial que tuvo lugar en septiembre.
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes EPP/EEPP	Se concluirá en diciembre de 2017	En curso según lo previsto. Las observaciones de la IOE sobre el COSOP relativo a Filipinas, junto con la EEPP para ese país, fueron objeto de examen en el período de sesiones de septiembre de la Junta Ejecutiva.

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
	Informe de síntesis de evaluación sobre pesca, acuicultura y desarrollo de las zonas costeras	Conclusión prevista a principios de 2018	En curso según lo previsto. Documento conceptual finalizado. Informe final previsto para abril de 2018.
	Informe de síntesis de evaluación sobre el fortalecimiento de las asociaciones en pro de una mayor eficacia de las actividades de desarrollo: examen de las experiencias y enseñanzas a nivel de los países	Se concluirá en diciembre de 2017	En curso. Documento conceptual finalizado. Informe en proceso de preparación.
	Informe de síntesis de evaluación acerca del diálogo sobre políticas a nivel de los países	Concluido en mayo de 2017	Concluido. El informe de evaluación se presentó al Comité de Evaluación en su período de sesiones de julio.
	Informes de evaluación, Reseñas, Apreciaciones, sitio web de la IOE, etc.	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto La IOE ha publicado y divulgado a un público interno y externo un total de 16 informes de evaluación, 9 Reseñas, Apreciaciones y notas, 6 comunicados de prensa, 1 artículo en el sitio web, 2 resúmenes, 2 folletos, 4 infografías, 4 boletines trimestrales y 17 vídeos.
7. Actividades de comunicación y gestión de los conocimientos	Organización en los países de talleres de aprendizaje sobre las EEPP y actividades de aprendizaje en el FIDA	Enero-diciembre de 2017	Mesas redondas nacionales sobre la EEPP celebradas en i) Nicaragua, en enero, y ii) Mozambique, en marzo. En cada taller se están haciendo esfuerzos para que participen también representantes de los beneficiarios, la sociedad civil y las ONG. Tres actividades de aprendizaje internas sobre i) medidas eficaces para promover las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer, en marzo de 2017 (véase www.ifad.org/evaluation/event/tags/gender/y2017/40289920); ii) celebración de la 15.ª edición del ARRI y actividad de aprendizaje (véase www.ifad.org/evaluation/event/tags/arri_event/y2017/44817923) organizado en julio de 2017, y iii) evaluación a nivel institucional del seminario de autoevaluación sobre la estructura financiera del FIDA, que tuvo lugar en septiembre de 2017. La IOE organizó las actividades internacionales siguientes en la Sede del FIDA: i) la ICT4Eval, del 6 al 7 de junio de 2017, que incluyó una feria tecnológica el 7 de junio (véase www.ifad.org/evaluation/event/tags/ict_for_dev/y2017/36103920), y ii) una sesión de alto nivel sobre el papel de la evaluación independiente en la transformación de los bancos multilaterales de desarrollo, el 8 de junio de 2017.
	Participación e intercambio de conocimientos en determinadas plataformas externas, como actividades de aprendizaje o reuniones de los grupos de evaluación	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto: i) el taller de examen anual del programa en el país con participación del FIDA y el Gobierno de Camboya, Sihanoukville (Camboya), en enero; ii) la octava conferencia internacional de la Asociación Africana de Evaluación, sobre el tema de la evaluación de los ODS y las oportunidades y desafíos para África, Kampala (Uganda) del 27 al 31 de marzo de 2017; iii) Conocimientos para el Desarrollo: Conferencia Mundial de Asociados, Ginebra (Suiza), 3 y 4 de abril; iv) el Programa Internacional de Capacitación en materia de Evaluación del Desarrollo de Shanghai, Shanghai (China), 17 y 18 de abril, v) el seminario sobre "Asociaciones mundiales para la reducción de la pobreza", organizado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional de Italia y el Centro de Reducción de la Pobreza Internacional de China, el 28 de abril; vi) la Semana Asiática de la Evaluación de 2017, en Hangzhou (China) del 4 al 8 de septiembre; vii) la Conferencia Internacional sobre Capacidades Nacionales de Evaluación 2017, en Estambul (Turquía), del 16 al 20 de octubre, y viii) el seminario web sobre cuestiones de género del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), que coordinó la IOE y tuvo lugar el 25 de octubre de 2017.

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
	Asistencia a todas las reuniones del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) para examinar las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados por la IOE. Asistencia a las reuniones del Comité de Gestión de las Operaciones (OMC), las sesiones de aprendizaje sobre garantía de la calidad, las reuniones del equipo directivo del FIDA y determinadas reuniones de los EGPP.	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto La participación en estos foros es una oportunidad para la IOE de compartir enseñanzas sobre la evaluación con la dirección y el personal del FIDA a fin de reforzar el diseño de las políticas, estrategias y operaciones nuevas. La IOE ha participado en una serie de reuniones del OSC donde se han hecho evaluaciones, y ocasionalmente en otras para plantear observaciones sobre el seguimiento y la evaluación. El Director, el Director Adjunto y varios oficiales de evaluación de la IOE han asistido a varias reuniones semanales del OSC. Desde junio de 2017 la IOE elabora un documento de una página con observaciones antes de la reunión del OSC y lo somete al OSC para su seguimiento. La IOE ha participado también en las reuniones de examen de la cartera celebradas por las divisiones regionales. Por último, el Director y el Director Adjunto de la IOE han participado en reuniones del OMC, así como en las reuniones del equipo directivo del FIDA.
	Asociación con el ECG, el UNEG y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto En calidad de institución a cargo de la presidencia del ECG en 2017, la IOE fue sede y participante de la reunión de primavera del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo, los días 8 y 9 de junio de 2017. La IOE organizó una sesión de alto nivel sobre el papel de la evaluación independiente en la transformación de los bancos multilaterales de desarrollo, que tuvo lugar el 8 de junio de 2017. La IOE organizará la reunión de otoño del ECG, que tendrá lugar el 2 y el 3 de noviembre de 2017, y participará en ella. La IOE también participó en la Semana de Evaluación del UNEG de 2017, del 15 al 19 de mayo de 2017, con presentaciones sobre: i) el informe de síntesis de evaluación sobre las cuestiones de género y ii) el modo en que se realizan las evaluaciones del impacto en el FIDA. Se está colaborando actualmente con Agencia Suiza para el Desarrollo (COSUDE) en el marco de contactos periódicos con los asociados.
8. Asociaciones	Contribución como examinador <i>inter pares</i> externo a evaluaciones realizadas por otras organizaciones internacionales cuando se le solicita	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto La IOE realizó un examen <i>inter pares</i> del informe anual del Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo (BASD).
	Aplicación de la declaración conjunta del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCIAl), 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	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto Colaboración en curso en la realización de la EEPP del Camerún. Taller nacional conjunto final previsto en el país para diciembre. Cabe mencionar también el contacto periódico entre los jefes de evaluación de los organismos con sede en Roma y los intercambios oficiosos entre el personal de las oficinas de evaluación de dichos organismos con el objeto de intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos sobre cuestiones relacionadas con la evaluación, así como definir oportunidades de colaboración conjunta. Las oficinas de evaluación de los OSR están preparando una actividad conjunta en la conferencia que está organizando la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC) sobre el tema "La evaluación frente a los Objetivos del Desarrollo Sostenible: transformando la vida a través de la colaboración global y regional, con énfasis en América Latina y el Caribe", que se celebrará en Guanajuato (México) del 4 al 8 de diciembre de 2017.

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
9. Metodología	Capacitación relativa a la segunda edición del Manual de evaluación	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto
	Contribución al debate interno y externo sobre las evaluaciones del impacto y os informes de síntesis de evaluación, con inclusión de los ODS	Enero-diciembre de 2017	En curso según lo previsto En junio la IOE acogió una importante conferencia internacional de alto nivel sobre el papel de la evaluación independiente en la transformación de los bancos multilaterales de desarrollo en el contexto de la agenda de los ODS. La IOE participó también en: i) un evento organizado por el FIDA y el Gobierno de Italia sobre financiación del desarrollo rural, celebrado en enero en la Sede del FIDA; ii) una actividad de aprendizaje sobre el intercambio mundial de soluciones innovadoras, en febrero; iii) la Tercera reunión mundial del Foro de los Pueblos Indígenas, del 10 al 13 de febrero; iv) un seminario conjunto (FIDA, FAO y PMA) sobre cuestiones de género, el 8 de marzo en la sede de la FAO; v) la conferencia internacional de la Asociación Africana de Evaluación, en marzo; vi) seguimiento y evaluación de la iniciativa CLEAR y marco de capacitación y certificación en materia de evaluación del impacto, del 24 al 28 de abril en México; vii) un taller interno sobre desembolsos, en abril; viii) un seminario sobre los resultados de la encuesta de reputación del FIDA dictado por la División de Comunicaciones, el 26 de abril; ix) una actividad de aprendizaje sobre la reducción de la pobreza en China, en abril; x) una actividad de aprendizaje e intercambio sobre la experiencia de América Latina en materia de políticas industriales para el sector rural; xi) un seminario del FIDA sobre conocimientos sobre el tema del aprendizaje, los conocimientos y la mejora continuos como fundamentos del uso óptimo de los recursos y las implicaciones para el FIDA; xii) tres sesiones de capacitación y cuatro desayunos de trabajo sobre cuestiones de género organizados por la División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA (PTA); xiii) un evento relativo al aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo (ICT4D) para impulsar la transformación rural, el 16 de mayo, y xiv) la actividad de la FIDA11 sobre demanda de los países y ejecución, celebrado en septiembre.
	Elaboración del nuevo acuerdo de armonización	Conclusión prevista en 2019	En curso. La primera parte del nuevo acuerdo (sobre criterios para la evaluación a nivel de los proyectos y los países, y sus definiciones) se presentó al Comité de Evaluación en su período de sesiones de marzo de 2017 y a la Junta Ejecutiva para información en su período de sesiones de abril de 2017. La segunda parte tratará sobre los sistemas y procesos comunes a las autoevaluaciones y a las evaluaciones independientes.
10. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en el contexto de los procedimientos ordinarios de evaluación	Enero-diciembre de 2017	En curso. Evaluación conjunta con el BASD del Proyecto de Fomento de Medios de Vida Sostenibles en la Región Septentrional mediante el Desarrollo Ganadero en la República Democrática Popular Lao, con la participación de representantes de la dependencia de evaluación del Ministerio de Planificación de la República Democrática Popular Lao.
	Organización de talleres en países asociados sobre la metodología y los procedimientos de evaluación (si así se solicita)	Enero-diciembre de 2017	En curso. Desarrollo de la capacidad de evaluación en la República Democrática Popular Lao, del 20 al 24 de febrero de 2017, en el marco de la ERP conjunta con el BASD (véase www.ifad.org/evaluation/event/tags/laos/y2017/41723915). Contribución de la IOE al seguimiento y evaluación de la iniciativa CLEAR apoyada por el FIDA y al marco de capacitación y certificación en materia de evaluación del

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
	Aplicación de la declaración de intenciones con el Gobierno de China sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación en el país	Enero-diciembre de 2017	impacto, en México, del 24 al 28 de abril. Curso de capacitación de medio día sobre metodología de evaluación y la experiencia de la IOE en la realización de evaluaciones del impacto, impartido en el marco del Programa Internacional de Capacitación en materia de Evaluación del Desarrollo de Shanghai, el 18 de abril.

Cuadro 2
Información sobre los indicadores básicos de resultados de la IOE (enero-finales de octubre de 2017)

<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Resultados de la gestión de la división (DMR)</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Logros alcanzados hasta octubre de 2017</i>	<i>Objetivo (2017)</i>	<i>Medios de verificación</i>	
Objetivo estratégico 1: Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	DMR 1: mejora de las políticas y procesos institucionales gracias a las evaluaciones independientes	1. Índice de adopción de las recomendaciones de evaluaciones a nivel institucional, EEPP, informes de síntesis de evaluación y ERP	97 %	90 %	PRISMA y documento del programa de trabajo y presupuesto de la IOE	
	DMR 2: mejora de las estrategias en los países/COSOP gracias a las evaluaciones a nivel de los países					
	DMR 3: solución de los problemas del sistema y las deficiencias de conocimientos en el FIDA					
	DMR 4: mejora de las operaciones financiadas por el FIDA gracias a las evaluaciones independientes de proyectos					
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	DMR 5: aplicación del Manual de evaluación y ensayo de nuevos métodos y productos de evaluación	2. Variedad de nuevos métodos y diseños que se han aplicado	2	2	Evaluaciones de la IOE	
	DMR 6: mayor sensibilización acerca de la evaluación y más conocimientos extraídos de las enseñanzas basadas en las evaluaciones y mayor calidad de los productos de evaluación	3. Evaluaciones con análisis cuantitativos	1	1	Evaluaciones del impacto	
		4. Número de productos de difusión de todas las evaluaciones divulgados a través de herramientas sociales e Internet	61	60	Registros de la IOE	
		5. Número de eventos de aprendizaje en los países organizados conjuntamente por la IOE y los gobiernos	2	5		
		6. Número de actividades internas y externas relacionadas con los conocimientos organizadas por la IOE	7	7		
		7. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	62 433	50 000		
		8. Número de personas que reciben boletines de la IOE	2 061	2 000		
		DMR 7: desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	9. Número de seminarios/talleres de desarrollo de la capacidad de evaluación organizados en países asociados	2	1	Registros de la IOE
			10. Número de actividades en las que ha participado el personal de la IOE relacionadas con la autoevaluación y el desarrollo de la capacidad de evaluación	2	3	
	Objetivos estratégicos 1 y 2	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	11. Límite presupuestario	0,6% del programa de préstamos y donaciones del FIDA	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	Registros de la IOE
12. Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal del cuadro de servicios generales			1/0,46	1/0,46		
13. Tasa de ejecución del presupuesto al final del año			98 %	97,8 %		
14. Índice de ejecución de las principales actividades de evaluación			97 %	95 %		

Nota: sobre la base del MMR de 2016-2018 de la IOE, en la matriz de presentación de información que figura a continuación se presenta un panorama general de los logros de la IOE a finales de octubre de 2017 con respecto a los indicadores básicos de los resultados acordados con la Junta Ejecutiva.

Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2018 y plan indicativo para 2019-2020

Cuadro 1
Programa de trabajo de la IOE propuesto para 2018, por tipo de actividad

Tipo de labor	Actividades propuestas para 2018	Fecha de inicio	Fecha de conclusión prevista	Período de entrega previsto*				
				Ene.-mar. 2018	Abr.-jun. 2018	Jul.-sep. 2018	Oct.-dic. 2018	2019
1. Evaluaciones a nivel institucional	Contribución del FIDA al desarrollo en favor de las personas pobres de las cadenas de valor relacionadas con la agricultura	Ene. 2018	Ene. 2019				X	
2. Evaluaciones de las estrategias y los programas en los países	Burkina Faso	Ene. 2018	Dic. 2018				X	
	Kenya	Ene. 2018	Dic. 2018				X	
	México	Abr. 2018	Abr. 2019					X
	Sri Lanka	Abr. 2018	Abr. 2019					X
	Túnez	Ene. 2018	Dic. 2018				X	
3. Validaciones de informes finales de proyectos	Validación de todos los IFP disponibles durante el año	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
4. Síntesis de evaluación	Enfoques de la financiación rural en los proyectos financiados por el FIDA	Ene. 2018	Dic. 2018				X	
	Apoyo del FIDA a las innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural	Jun. 2018	Jun. 2019					X
5. Evaluaciones de los resultados del proyecto	Ocho ERP	Ene. 2018	Dic. 2018			X	X	
6. Evaluaciones del impacto	Una nueva evaluación de impacto (proyecto por determinar)	Jul. 2018	Jun. 2019					X
7. Colaboración con los órganos rectores	Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto, basados en los resultados, para 2018 y el plan indicativo para 2019-2020, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2019, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2020-2021	Ene. 2018	Dic. 2018			X	X	
	16° ARRI	Ene. 2018	Sep. 2018			X		
	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	Ene. 2018	Sep. 2018			X		
	Observaciones de la IOE sobre el RIDE	Ene. 2018	Sep. 2018			X		
	Observaciones de la IOE sobre las políticas y estrategias de la dirección del FIDA	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
	Participación en todos los períodos de sesiones de los órganos rectores (Comité de Evaluación, Junta Ejecutiva y Consejo de Gobernadores) así como en determinadas reuniones del Comité de Auditoría y en la visita de la Junta Ejecutiva a un país en 2018	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	

Tipo de labor	Actividades propuestas para 2018	Fecha de inicio	Fecha de conclusión prevista	Período de entrega previsto*				
				Ene.-mar. 2018	Abr.-jun. 2018	Jul.-sep. 2018	Oct.-dic. 2018	2019
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes EEPP	Ene. 2018	Dic. 2018		X	X	X	
8. Actividades de comunicación y de gestión de los conocimientos	Informes de evaluación, Reseñas, Apreciaciones, sitio web, etc.	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
	Organización en los países de talleres de aprendizaje sobre las EEPP y actividades de aprendizaje en el FIDA	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
	Participación e intercambio de conocimientos en determinadas plataformas externas, como actividades de aprendizaje o reuniones de los grupos de evaluación	Ene. 2018	Dic. 2018	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, del equipo directivo del FIDA y determinadas reuniones del equipo de gestión del programa en el país	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
9. Asociaciones	ECG, UNEG	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
	Garantía de la calidad de la evaluación externa del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. Contribución como examinador <i>inter pares</i> externo, cuando se le solicite, a evaluaciones importantes realizadas por otras organizaciones multilaterales y bilaterales	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
	Aplicación de la declaración conjunta del GCIAl, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
10. Metodología	Contribución al debate interno y externo sobre las evaluaciones del impacto	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
11. División de Medio Ambiente y Clima (ECD)	Realización de actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en el contexto de sus procedimientos ordinarios	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
	Organización de talleres en los países asociados (que los soliciten) sobre la metodología y los procedimientos de evaluación	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
	Aplicación de la declaración de intenciones con el Gobierno de China sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación en el país	Ene. 2018	Dic. 2018	X	X	X	X	
Actividad de carácter extraordinario	Examen <i>inter pares</i> externo de la IOE	Jun. 2018	Sep. 2019			X	X	X

* La casilla del período 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 2019-2020, por tipo de actividad*

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2019-2020</i>	<i>Año</i>
1. Evaluación a nivel institucional	Apoyo del FIDA al aumento de la productividad agrícola para la reducción de la pobreza rural	2019
	Contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático	2020
2. Evaluaciones de las estrategias y los programas en los países	El Salvador	2019
	Madagascar	2019
	Nepal	2019
	Sierra Leona	2019
	Sudán	2019
	Burundi	2020
	Ecuador	2020
	Níger	2020
	Kirguistán	2020
	Región de Asia y el Pacífico (pendiente de decisión)	2020
3. Validación de los IFP	Validación de todos los IFP disponibles durante el año	2019-2020
4. Evaluación de los resultados del proyecto	De 16 a 20 ERP	2019-2020
5. Evaluaciones del impacto	Una nueva al año (proyecto por determinar)	2019-2020
	17º y 18º ARRI	2019-2020
	Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2021-2022 Preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2021, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2022-2023	2019-2020
6. Colaboración con los órganos rectores	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	2019-2020
	Observaciones de la IOE sobre el RIDE	2019-2020
	Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas, estrategias y procesos operacionales del FIDA elaboradas por la dirección del FIDA para someterlas al examen del Comité de Evaluación	2019-2020
	Participación en todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, la Junta Ejecutiva y el Consejo de Gobernadores Participación en la visita anual de la Junta a los países	2019-2020
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes EPP/EEPP	2019-2020
7. Actividades de comunicación y gestión	Informes de evaluación, Reseñas, Apreciaciones, sitio web, etc.	2019-2020

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2019-2020</i>	<i>Año</i>
de los conocimientos	Síntesis de evaluación sobre la incorporación sistemática de la nutrición en las operaciones financiadas por el FIDA	2019
	Síntesis de evaluación sobre los enfoques de desarrollo impulsado por la comunidad	2020
	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 y del equipo directivo del FIDA y a determinadas reuniones del EGPP	2019-2020
8. Asociaciones	ECG, UNEG	2019-2020
	Puesta en práctica de la declaración conjunta del GCIAI, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	2019-2020
9. Metodología	Contribución al debate interno y externo sobre la evaluación del impacto	2019-2020
10. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Ejecución de actividades en los países asociados en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación	2019-2020
Actividad de carácter extraordinario	Examen <i>inter pares</i> externo de la IOE	2019

* Los temas y el número de evaluaciones a nivel institucional, EEPP e informes de síntesis de evaluación son preliminares y las prioridades y el número efectivo de evaluaciones que se realicen en 2019 y 2020, respectivamente, se confirmarán o determinarán en 2018.

Dotación de personal de la IOE para 2018

Cuadro 1

Dotación total de personal de la IOE para 2018

Dotación en 2012	Dotación en 2013	Dotación en 2014	Dotación en 2015	Dotación en 2016	Dotación en 2017	2018 (dotación propuesta)		
						Personal del cuadro orgánico	Personal del cuadro de servicios generales	Total
19,5	18,5	18,5	19	19	20	14	6	20

Cuadro 2

Categoría de recursos humanos

Categoría	2016	2017	2018 (dotación propuesta)
Personal del cuadro orgánico			
Director	1	1	1
Director Adjunto	1	1	1
Oficiales principales de evaluación	3	3	3
Oficiales de evaluación	6	7	7
Analista de Investigación en Evaluación	1	1	1
Oficial de Comunicaciones y Conocimientos sobre Evaluación	1	1	1
Subtotal del personal del cuadro orgánico	13	14	14
Personal del cuadro de servicios generales			
Auxiliar Administrativo	1	1	1
Auxiliar del Director	1	1	1
Auxiliar del Director Adjunto	1	1	1
Auxiliares de evaluación	3	3	3
Subtotal del personal del cuadro de servicios generales	6	6	6
Total general	19	20	20

Cuadro 3

Dotación de personal del cuadro de servicios generales de la IOE

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (propuesta)
9,5	8,5	8,5	8	8	8	6	6	6	6	6	6

Presupuesto de la IOE propuesto para 2018

Cuadro 1

Presupuesto de la IOE propuesto para 2018

(en dólares de los Estados Unidos)

	Presupuesto de 2013	Presupuesto de 2014	Presupuesto de 2015	Presupuesto de 2016	Presupuesto de 2017 (1)	Propuesta de presupuesto para 2018		
						(2) Aumento/ Disminución real	(3) Aumento/Disminución de precios	(4) Presupuesto total para 2018
Gastos no relacionados con el personal	2 346 711	2 395 992	2 455 892	2 541 520	2 490 861	(63 000)	77 529	2 505 390
Gastos de personal	3 667 268	3 586 690	3 614 041	3 127 899	3 235 056	–	72 203	3 307 259
Total	6 013 979	5 982 682	6 069 933	5 669 419	5 725 917	(63 000)	149 732	5 812 649

* (4)=(1)+(2)+(3)

Examen inter pares de la IOE (parte correspondiente a 2018 respecto del costo total)	100 000
Presupuesto total para 2018	5 912 649

Cuadro 2

Desglose de los costos no relacionados con el personal de la propuesta de presupuesto de la IOE para 2018

(en dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Número absoluto</i>	<i>Número relativo, como % del trabajo realizado^a</i>	<i>Costos unitarios estándar^b (USD)</i>	<i>Costos no relacionados con el personal propuestos para 2018 (USD)</i>
ARRI	1	1	80 000 -150 000	80 000
Evaluaciones a nivel institucional <ul style="list-style-type: none"> • Contribución del FIDA al desarrollo en favor de las personas pobres de las cadenas de valor relacionadas con la agricultura • Estructura financiera del FIDA 	2	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 0,8 • 0,2 	Costos diferenciados según el alcance y la naturaleza de las cuestiones que se evalúen: 250 000 - 450 000	430 000
Evaluaciones de las estrategias y las operaciones en los países	7	5,2	Costos diferenciados según el tamaño de la cartera, el tamaño del país, los costos de viaje y la disponibilidad de pruebas de evaluación: 180 000 - 200 000	1 000 000
Síntesis de evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Enfoques de la financiación rural en los proyectos financiados por el FIDA • Apoyo del FIDA a las innovaciones técnicas dirigidas a reducir la pobreza rural 	2	<ul style="list-style-type: none"> 1 1 	40 000 - 65 000	110 000
ERP	8	8	30 000 - 40 000	320 000
Validaciones de los IFP	30, aproximadamente	30, aproximadamente	–	30 000
Evaluaciones del impacto	2	1	–	200 000
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	–	–	–	200 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	–	–	–	135 390
Total				2 505 390

^a Algunas evaluaciones se realizan a caballo entre dos años. Esta cifra representa el porcentaje de trabajo realizado por tipo de actividad de evaluación en 2018.

^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 dólares de los Estados Unidos)

<i>Objetivos de la IOE</i>	<i>DMR de la IOE</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2018 (gastos de personal y gastos no relacionados con el personal)</i>	<i>Porcentaje del presupuesto propuesto total*</i>
Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	DMR 1: mejora de las políticas y procesos institucionales gracias a las evaluaciones independientes	756 503	13
	DMR 2: mejora de las estrategias en los países/COSOP gracias a las evaluaciones a nivel de los países	1 989 385	34
	DMR 3: solución de los problemas del sistema y las deficiencias de conocimientos en el FIDA	435 233	7
	DMR 4: mejora de las operaciones financiadas por el FIDA gracias a las evaluaciones independientes de proyectos	850 475	15
Total del objetivo estratégico 1		4 031 596	69
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	DMR 5: aplicación del Manual de evaluación y ensayo de nuevos métodos y productos de evaluación	522 520	9
	DMR 6: mayor sensibilización acerca de la evaluación y más conocimientos extraídos de las enseñanzas basadas en las evaluaciones y mayor calidad de los productos de evaluación	601 952	10
	DMR 7: desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	337 876	6
Total del objetivo estratégico 2		1 462 348	25
Objetivos estratégicos 1 y 2 juntos	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	318 705	5
Total general		5 812 649	100

* Porcentajes redondeados.

Marco de selectividad de la IOE

Cuadro 1

Criterios para seleccionar y ordenar por prioridad las evaluaciones que serán incluidos en el programa de trabajo de la IOE

<i>Evaluaciones a nivel institucional</i>	<i>Evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EPPP)</i>	<i>Informes de síntesis de evaluación</i>	<i>Evaluaciones de los resultados de los proyectos (ERP)</i>	<i>Evaluaciones del impacto (Evaluaciones del impacto)</i>
<p>1. Prioridad estratégica. La evaluación ayuda a alcanzar las prioridades estratégicas del FIDA y los compromisos asumidos en las reposiciones.</p> <p>2. Rendición de cuentas. Los temas seleccionados ayudan a reforzar la rendición de cuentas institucional del FIDA</p> <p>3. Deficiencia de conocimientos. Las evaluaciones a nivel institucional ayudan a suplir deficiencias críticas de conocimientos en el FIDA</p> <p>4. Oportunidad. Los resultados de las evaluaciones se incorporan puntualmente en las políticas, estrategias y/o procesos institucionales pertinentes.</p> <p>5. Riesgos institucionales. La evaluación ayuda a minimizar riesgos institucionales importantes.</p>	<p>1. Vínculo con los COSOP. Los resultados se incorporan al elaborar las estrategias en los países/COSOP del FIDA.</p> <p>2. Cobertura:</p> <p>a) Cobertura regional y nacional de las EPPP</p> <p>b) Tamaño de la cartera en cuanto a inversiones totales y número de operaciones</p> <p>c) Clasificación del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (rojo, amarillo, verde)</p> <p>d) Condiciones de los préstamos (muy favorables, combinadas u ordinarias)</p>	<p>1. Datos empíricos de evaluación. Disponibilidad de suficientes datos empíricos de evaluación por parte de la IOE y funciones de evaluación de otras organizaciones de desarrollo</p> <p>2. Deficiencia de conocimientos. Los informes de síntesis de evaluación ayudan a suplir deficiencias críticas de conocimientos en el FIDA</p> <p>3. Prioridad estratégica. Las síntesis hacen aportaciones a las prioridades estratégicas del FIDA y los compromisos asumidos en las reposiciones</p> <p>4. Oportunidad. Las síntesis se incorporan puntualmente en las políticas, estrategias y/o procesos institucionales pertinentes.</p> <p>5. Elementos de base. Las síntesis se utilizan como aportes para otros productos de la IOE.</p>	<p>1. Disponibilidad del IFP Las ERP se llevarán a cabo solo cuando se disponga de un IFP.</p> <p>2. Cobertura geográfica. Las ERP se seleccionarán de modo que se garantice el equilibrio regional del programa de evaluación de la IOE.</p> <p>3. Elementos de base. Se dará prioridad a las ERP que sean un aporte para las EPPP, las evaluaciones a nivel institucional o los informes de síntesis de evaluación.</p> <p>4. Carencias de información. Los IFP no proporcionan un análisis suficiente del desempeño y los resultados de los proyectos.</p> <p>5. Incoherencias. Las calificaciones de los IFP son incoherentes con la descripción.</p> <p>6. Enfoques innovadores. El proyecto incluye enfoques innovadores que merecen un análisis y una documentación más detenidos</p> <p>7. Aprender de la ERP. Se necesitan pruebas objetivas sobre lo que ha funcionado y lo que no.</p>	<p>1. No duplicación. La dirección del FIDA no ha realizado una evaluación del impacto de la misma operación.</p> <p>2. Aprendizaje de la evaluación del impacto Se necesitan pruebas objetivas sobre lo que ha funcionado en un determinado contexto</p> <p>3. Elementos de base. Se dará prioridad a las evaluaciones del impacto que sean una aportación para las EPPP, las evaluaciones a nivel institucional o los informes de síntesis de evaluación.</p> <p>4. Fecha de terminación. Las evaluaciones del impacto se realizarán en un plazo de tres años tras la fecha de terminación</p> <p>5. Datos de referencia. Es fundamental disponer de datos de referencia que sean de utilidad para determinar la metodología que ha de aplicarse en las evaluaciones del impacto</p> <p>6. Carencias de información. Los IFP no proporcionan un análisis suficiente de la eficacia y el impacto de ciertas intervenciones.</p> <p>7. Enfoques innovadores. El proyecto incluye enfoques innovadores que merecen un análisis y una documentación más detenidos</p>