

Signatura: EB 2019/127/R.2  
Tema: 3 a) i)  
Fecha: 13 de agosto de 2019  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

## **Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2020, basados en los resultados, y descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2021-2022 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Saheed Adegbite**

Director  
Oficina de Estrategia Presupuestaria  
Tel.: (+39) -06 5459 2957  
Correo electrónico: s.adegbite@ifad.org

##### **Francesco Ranalletta**

Especialista Superior de Presupuesto  
Tel.: (+39) 06 5459 2257  
Correo electrónico: f.ranalletta@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:

##### **Deirdre McGrenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 127.º período de sesiones  
Roma, 10 a 12 de septiembre de 2019

---

Para **examen**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen</b>	<b>iii</b>
<b>I. Contexto</b>	<b>1</b>
<b>II. Perspectiva actual</b>	<b>4</b>
A. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones de 2019	4
B. Resumen de la información actualizada en materia de cambio, ejecución e innovación	5
C. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2018 y 2019	6
D. Asignación de los fondos arrastrados de 2018	6
<b>III. Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en las operaciones y el presupuesto del FIDA</b>	<b>7</b>
<b>IV. Programa de trabajo del FIDA para 2020</b>	<b>8</b>
<b>V. Presupuesto ordinario neto de 2020</b>	<b>9</b>
A. Establecimiento de prioridades estratégicas	9
B. Factores de costo	10
C. Propuesta de presupuesto ordinario neto para 2020	12
D. Proyecto de presupuesto para 2020 en cifras brutas	13
E. Presupuesto de gastos de capital para 2020	14
F. Refuerzo presupuestario fundamental de carácter extraordinario para fortalecer la base del FIDA	14
G. Partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la FIDA12	16

## **Acrónimos y siglas**

ETC	equivalente a tiempo completo
FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA
MSD	Marco de Sostenibilidad de la Deuda
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados

## Resumen

1. La cuenta regresiva del período de 10 años para alcanzar de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) comienza en 2020. El FIDA tendrá que redoblar los esfuerzos para poder desempeñar un papel significativo en la consecución de las prioridades mundiales de desarrollo.
2. En 2019 se pusieron en marcha importantes reformas y actividades institucionales destinadas a mejorar la eficiencia, que incluyen: i) consolidar la estructura descentralizada del FIDA; ii) reajustar los procesos operacionales; iii) delegar responsabilidades a quienes actúan en la primera línea de las operaciones; iv) adecuar la Sede a la finalidad prevista, y v) seguir fortaleciendo el enfoque institucional del FIDA en los resultados. El programa de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) que incluye ambiciosas reformas en los últimos años ha modificado la forma en que el FIDA lleva a cabo sus actividades con la incorporación de un proceso más simplificado de diseño de proyectos que procura eficiencia y calidad en la ejecución. En 2020, el FIDA pondrá en práctica la experiencia adquirida en esta fase inicial de ejecución y procurará crear un mayor impacto en el contexto del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).
3. Pese a los importantes avances hechos en muchos ámbitos, el FIDA aún se enfrenta a numerosos desafíos que deben abordarse con urgencia: 2020 será un año fundamental para completar la ejecución de un modelo operacional eficaz y eficiente que ofrezca un uso óptimo de los recursos y actúe como catalizador de inversiones. Al elevar el desempeño del FIDA de un nivel estándar al mejor en su clase crece el interés de los Estados Miembros para que el FIDA amplíe el espectro de operaciones, profundice su colaboración con los Gobiernos y el sector privado y diversifique sus productos. Se requieren mayores esfuerzos que permitan mejorar la calidad de la cartera de proyectos. Entre los temas clave se incluyen la transformación rural, la incorporación de la perspectiva de género, la nutrición, el cambio climático y la juventud, y el aprovechamiento de una mayor labor operativa y normativa a nivel nacional.
4. Se dará máxima prioridad a las actividades relacionadas con la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), lo que incluye la colaboración con un número cada vez mayor de partes interesadas. La mayor complejidad que esto conlleva ha creado la necesidad de contar con marcos integrales de gestión del riesgo empresarial y de control interno, lo que aumenta considerablemente la carga de trabajo y la demanda de competencias de especialistas. Esto ha puesto en evidencia la necesidad de una revisión del modelo de capital humano del FIDA. Por otra parte, con miras a la sostenibilidad del Fondo a largo plazo será fundamental que las soluciones a todos los temas asociados con el Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) se lleven a cabo durante 2020, además de consolidar su estructura financiera con miras a obtener una sólida calificación crediticia.
5. En este sentido, se prevé que 2020 sea un año de mayor consolidación de la fuerza de trabajo. En 2019, la Dirección llevó a cabo una serie de actividades de reasignación que procuraron revitalizar a los equipos de ejecución sobre el terreno y asegurar que el FIDA estuviera más cerca de las zonas rurales a las que presta asistencia, fortaleciendo de ese modo la actuación en materia de políticas y la creación de asociaciones, así como los resultados generales de los proyectos. A partir de los resultados de este ejercicio, se requerirán esfuerzos adicionales durante el próximo año para garantizar que la cantidad correcta de miembros del personal con las aptitudes adecuadas estén asignados a la estructura orgánica pertinente de modo de cumplir el programa de trabajo actual y futuro.

6. La estrategia del FIDA para el presupuesto de 2020 es mantener un crecimiento real nulo sin sacrificar la ambición ilimitada de mayor ejecución que tiene el FIDA, utilizando al mismo tiempo un refuerzo presupuestario fundamental de carácter extraordinario para invertir en medidas fundamentales que ayuden al FIDA a asegurarse un capital humano, combinación de competencias y tecnología adecuados para responder a los desafíos actuales y futuros. Para hacer frente a desafíos presupuestarios transitorios no estructurales se requiere la intervención de un impulso oportuno, inicial y extraordinario a la inversión con destino específico. La Dirección reconoce la necesidad urgente de que el FIDA eleve las capacidades del personal a niveles óptimos, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Para ello es necesario considerar un impulso a la inversión con miras a financiar adecuadamente los productos del estudio de recursos humanos en curso que se espera concluir a finales de 2019.
7. En el momento de elaborar esta presentación preliminar, el programa de préstamos y donaciones previsto para 2020 asciende a USD 1 360 millones e incluye 38 proyectos nuevos y financiación adicional para 13 proyectos en curso. El FIDA espera alcanzar el objetivo de al menos USD 3 500 millones establecido para el programa de préstamos y donaciones relativo al período de la FIDA11 (2019-2021), mientras persiste en sus esfuerzos por mantener un índice sólido de eficiencia móvil de 36 meses y respetar el límite máximo de la meta de la FIDA11 del 12,9 %.
8. Con el mismo tipo de cambio EUR:USD de 0,841:1 usado en el presupuesto de 2019, se propone un presupuesto ordinario general en cifras netas para 2020 de USD 160,57 millones, que representa un incremento nominal del 1,49 % respecto del de 2019. Este aumento obedece a ajustes relacionados con los precios que se aplican a los componentes del presupuesto tanto relacionados como no relacionados con el personal. En la descripción preliminar, no se observa ningún aumento real pues se prevé que los pequeños incrementos de costos se vean compensados con mejoras en la eficiencia.
9. Los principales inductores de costos en el momento de elaborar este informe son los siguientes: i) los puestos vacantes previstos que fueron diferidos y que formaron parte de la reducción de 40 puestos equivalentes a los de tiempo completo (ETC) en el presupuesto de 2019, lo que se verá compensado en parte por más reducciones derivadas de la actividad de adecuación a la finalidad prevista que se realizó en 2019; ii) los ajustes menores a la dotación de personal complementario en los centros regionales para mejorar la capacidad operacional; iii) una mayor colaboración con los órganos rectores como parte de la preparación de la FIDA12; iv) la depreciación y otros gastos recurrentes relacionados con los presupuestos de capital; v) otros posibles aumentos reales, y vi) los incrementos de precios.
10. En cuanto al presupuesto de 2020 en cifras brutas, el monto propuesto de USD 165,07 millones incluye USD 4,5 millones destinados a cubrir el costo de la gestión de operaciones financiadas con fondos suplementarios que son externas pero complementarias al programa de préstamos y donaciones del FIDA. Esta suma puede recuperarse en su totalidad de la parte asignable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por la administración de los fondos suplementarios.
11. Se prevé que el presupuesto ordinario total de gastos de capital para 2020 esté acorde con el de años anteriores en un rango de entre USD 2 millones y USD 2,5 millones. Sin embargo, puede ser necesario incluir dotaciones para financiar las necesidades del sistema de tesorería y gestión del riesgo y, en términos más generales, incorporar tecnología que contribuya a un enfoque para el desarrollo cada vez más innovador.

12. Con arreglo a la Resolución 181/XXXVII del Consejo de Gobernadores, se pide a la Junta Ejecutiva que apruebe la consignación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la Consulta sobre la FIDA12. Para este fin, se propone una estimación inicial de USD 1,10 millones. En el documento final del presupuesto que se presente en diciembre se revisarán los costos y se realizará una solicitud de aprobación actualizada.
13. De acuerdo con el artículo VII del Reglamento Financiero del FIDA, en el cuadro 1 a continuación se presentan las proyecciones presupuestarias a medio plazo basadas en los ingresos que se prevé recibir de todas las fuentes y en los desembolsos previstos según los planes operacionales que abarcan ese mismo período. Estas proyecciones son indicativas y se presentan únicamente a título informativo. El formato del cuadro se ha ajustado al formato del documento sobre los recursos disponibles para compromisos.

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)

	2018 (utilización efectiva)*	2019 (previsión)	2020 (previsión)
<b>Liquidez al comienzo del período</b>	<b>1 348</b>	<b>1 037</b>	<b>953</b>
<b>Entradas</b>			
Reembolsos de préstamos	342	364	385
Cobro de contribuciones**	296	335	271
Obligaciones	119	244	192
Ingresos en concepto de inversiones	1	12	11
<b>Salidas</b>			
Desembolsos	(826)	(846)	(875)
Obligaciones del prestatario (servicio de la deuda y tasas)	(1)	(5)	(17)
Impacto de la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados	(11)	(11)	(11)
Gastos administrativos y otras partidas presupuestarias***	(158)	(173)	(172)
Activos fijos	(5)	(4)	(4)
Variaciones internas de los fondos y fluctuaciones cambiarias	(68)		
Otros Flujos de efectivo			
<b>Liquidez al final del período</b>	<b>1 0370</b>	<b>953</b>	<b>733</b>

\*Fuente para 2018: Estados financieros consolidados del FIDA correspondientes a 2018 auditados.

\*\* Excluido el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP).

\*\*\* Los otros gastos administrativos comprenden los presupuestos extraordinarios y los recursos arrastrados.

# **Primera parte - Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2020, basados en los resultados**

## **I. Contexto**

1. El informe sobre el Estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo de 2019 muestra un continuo aumento del hambre en el mundo. Este se concentra principalmente en países de ingresos medianos y bajos que suelen estar en situaciones de fragilidad y son muy vulnerables al cambio climático. Estas condiciones van acompañadas de los complejos desafíos que plantean la pobreza rural extrema, la desigualdad de género, la malnutrición, la migración, el desempleo entre los jóvenes y la inestabilidad financiera. En este contexto, la demanda en el ámbito mundial del desarrollo está en aumento: Estados Miembros, países beneficiarios y otros actores del desarrollo están solicitando esfuerzos permanentes de las instituciones de desarrollo. El FIDA se destaca por el énfasis que pone y la experiencia que tiene en las inversiones dirigidas a lograr la transformación rural sostenible e inclusiva y, por lo tanto, tiene una posición estratégica como actor fundamental que atiende activamente estas necesidades. En 2019, en el contexto de un presupuesto de crecimiento nulo, el FIDA ha administrado un programa más específico de préstamos y donaciones de USD 1 760 millones, que contempló el diseño de una menor cantidad de proyectos de mayor magnitud con miras a incrementar al máximo el impacto en vista de la intensificación de los desafíos externos.
2. La cuenta regresiva del período de 10 años para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) comienza en 2020. Para poner fin a la pobreza extrema y al hambre (ODS 1 y 2) será necesario redoblar los esfuerzos y realizar avances mucho mayores. Por este motivo, el mandato del FIDA es hoy más pertinente que nunca y la experiencia que ha acumulado, así como sus capacidades y asociaciones, nunca han tenido tanto potencial para contribuir al logro de las prioridades mundiales de desarrollo.
3. Una prioridad inmediata del FIDA en 2020 será mejorar su capacidad para adoptar un enfoque integral y a gran escala que le permita contar con un modelo operacional mejorado y una estructura financiera renovada para hacer frente a la inseguridad alimentaria y a sus causas subyacentes, las cuales guardan relación con el cambio climático y la fragilidad. La labor estratégica de planificación, evaluación, presentación de informes y análisis de la fuerza de trabajo y la gestión de los recursos humanos es cada vez más crítica para el cumplimiento de los objetivos del FIDA. En 2020, será fundamental realizar una evaluación del modelo operacional descentralizado y de los recursos actuales, realizar un análisis comparativo con otras instituciones financieras internacionales y organizaciones de las Naciones Unidas, y llevar a cabo el "redimensionamiento" para asegurarse de contar con un capital humano acorde a las necesidades.
4. 2019 ha sido un año de consolidación de importantes reformas del FIDA con miras a aumentar al máximo la ejecución sin sacrificar calidad y eficiencia. Se ha emprendido una serie de acciones e iniciativas institucionales, a saber: i) consolidar la estructura descentralizada del FIDA; ii) reajustar los procesos operacionales; iii) delegar responsabilidades a quienes actúan en la primera línea de las operaciones; iv) adecuar la Sede a la finalidad prevista, y v) continuar fortaleciendo el enfoque institucional del FIDA en los resultados. En 2020, el FIDA pondrá en práctica la experiencia adquirida en esta fase inicial de ejecución y procurará crear un mayor impacto en el contexto del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).

5. La descentralización y la reorganización institucional son elementos clave del programa de reforma. En 2018 y 2019, la proporción de puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto aumentó significativamente; el porcentaje de puestos de personal en el terreno aumentó del 18 % al 30 %. Se ha avanzado mucho en la contratación para cubrir los puestos vacantes: la tasa de puestos vacantes disminuyó del 19 % a principios de 2019 a aproximadamente un 14 % a finales de julio y continúa en descenso mientras está en proceso el último grupo de contrataciones. Paralelamente, en respuesta al compromiso de transparencia asumido en la Undécima Reposición de Recursos del FIDA (FIDA11) respecto al nuevo modelo operacional, se revisó el marco de delegación de facultades y rendición de cuentas de modo de promover la descentralización con mecanismos adecuados de verificación y control. Asimismo, un Marco de gestión del riesgo institucional, que habrá de ser el eje central de las actividades en 2020, también promoverá la confianza y la rendición de cuentas y el funcionamiento eficiente de un modelo operacional descentralizado, además de atenuar los riesgos derivados de un contexto operacional en evolución. El FIDA tendrá que basarse en la labor realizada en 2019 para mejorar la función de gestión del riesgo institucional de conformidad con las normas internacionales. De esta manera, aprovechará las capacidades internas fortalecidas y, en particular, la Unidad de Gestión del Riesgo, para seguir mejorando su tablero de riesgos institucionales y los mecanismos de atenuación de los riesgos financieros, operacionales, estratégicos y en las operaciones.
6. La Dirección llevó a cabo una serie de actividades de reasignación que incluyeron asignar y trasladar personal a las oficinas del FIDA en los países, garantizar que los centros regionales contaran con el personal administrativo adecuado y reforzar las esferas no operacionales para dar apoyo al modelo descentralizado del FIDA. Esto contribuyó a revitalizar los equipos de ejecución sobre el terreno acercando al FIDA a las zonas rurales a las que presta asistencia, fortaleciendo de ese modo la actuación en materia de políticas y la creación de asociaciones, así como los resultados generales de los proyectos. Estos productos positivos también han estimulado un mayor interés entre los Estados Miembros por un aumento de las actividades no crediticias, diversificación de productos y colaboración con el sector privado.
7. La creciente demanda y el modelo operacional han creado la necesidad de aumentar y fortalecer los conocimientos especializados. En consecuencia, el FIDA debe centrarse en competencias específicas, fomentar el desarrollo tecnológico y la innovación, además de respaldar un proceso mejorado y eficiente de gestión del desempeño y asegurar una dotación de personal competitiva y eficiente en comparación con la de otras organizaciones multilaterales de desarrollo. Esto implica asegurar que la cantidad correcta de miembros del personal con las competencias adecuadas estén bien ubicados en la estructura orgánica pertinente. Las reformas realizadas en los últimos años constituyen una base sólida para una amplia actividad de redimensionamiento que permita al FIDA adecuarse al propósito de una futura organización renovada.
8. Entre noviembre de 2018 y marzo de 2019 se llevaron a cabo una serie de misiones en los centros regionales, de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y en los centros de conocimientos a fin de recabar las observaciones iniciales sobre las experiencias que las oficinas del FIDA en los países han tenido en las nuevas estructuras descentralizadas. Tras estas primera observaciones recibidas, se ha elaborado un plan de acción que ya está en aplicación. A medida que se continúe con el proceso de descentralización en 2020, se realizará el seguimiento de la experiencia adquirida para poder detectar adecuadamente otras esferas de preocupación. Esto se incorporará en un plan revisado que atienda todas las cuestiones fundamentales.

9. En líneas generales, 2019 fue un año significativo en el proceso de cambio continuo del FIDA que procura incrementar al máximo la ejecución y garantizar resultados de calidad, y se realizaron las siguientes acciones: i) se incorporaron puntos clave en el programa de reforma interna y se racionalizaron los cambios recientes en las estructuras, procesos y sistemas de la organización; ii) se avanzó gradualmente en la interacción con el sector privado mediante iniciativas y operaciones exitosas, como el Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC) y políticas pertinentes; iii) se continuó trabajando para fortalecer la estructura financiera de la organización y dotarla con procedimientos adecuados de gestión del riesgo y herramientas financieras para apoyar las actuales actividades de obtención de préstamos y una estructura de capital diversificada; y iv) se fortaleció el diálogo y la colaboración con los grupos que componen el FIDA en pos de una visión común y hoja de ruta respecto de "FIDA 2.0" y del futuro modelo operacional.
10. Durante la FIDA10 y con continuidad en 2019, se han realizado esfuerzos sistemáticos para integrar en los programas y proyectos nacionales del FIDA los temas del clima, la perspectiva de género, la nutrición y los jóvenes con miras a multiplicar el impacto de las inversiones del FIDA y hacer frente a los problemas más acuciantes, entre los que se incluyen la inseguridad alimentaria y la fragilidad. Consciente de los grandes desafíos que esto supone, el FIDA está elaborando un marco para la aplicación de enfoques transformadores en los cuatro temas. El programa establecido en virtud de los planes de acción para la incorporación de los cuatro temas prioritarios es fundamental para dar el salto de la incorporación temática a un enfoque transformador más ambicioso que aproveche las sinergias generadas por la interacción de las cuatro esferas prioritarias. Para la integración será necesario un pacto estratégico que tenga sustento en un conjunto de intervenciones coordinadas y multisectoriales que vinculen las esferas de incorporación prioritarias y las concesiones entre ellas. Esto permitirá que las prioridades crediticias y no crediticias del FIDA logren mayores niveles de eficiencia y pertinencia y contribuyan a que los proyectos obtengan obtener resultados tangibles. Las importantes reformas internas recientes y en curso, así como el proceso de descentralización contribuyen a agilizar esta integración y a seleccionar y utilizar los recursos necesarios de manera más estratégica. Esto permitirá una asignación más eficaz de los fondos administrativos a prioridades clave con miras a alcanzar los objetivos estratégicos y conseguir el máximo impacto.
11. Se están intensificando los esfuerzos destinados a mejorar la calidad de la cartera de proyectos del FIDA. Este fue el objetivo perseguido por la reforma del proceso de diseño de proyectos realizada en 2018 y, desde su aplicación, se brinda un apoyo técnico más activo, sostenido y completo durante toda la duración de los proyectos.
12. En líneas generales, como fue reconocido por la evaluación realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, la cultura de resultados del FIDA es sólida y continúa arraigándose, y las funciones de evaluación y rendición de cuentas se siguen aplicando con rigurosidad, incluidos los fundamentos de la presupuestación basada en los resultados. El eje central de la gestión presupuestaria en 2020 seguirá siendo mantener una organización muy eficiente y lograr mejoras de eficiencia y ahorros. La relación entre el gasto administrativo del FIDA y el programa de préstamos y donaciones fue de 7,8 (o 12,9 %) durante el período de la FIDA10 frente a un objetivo de 8,2 (o 12,2 %) y una base de referencia de 7,9 (2014). Según se informa en el documento del Presupuesto del FIDA para 2019, esta relación ha disminuido aún más hasta aproximadamente 11,3 (o 9 %), lo que pone de manifiesto el compromiso del FIDA de procurar una mayor eficiencia institucional y, al mismo tiempo, aumentar al máximo la eficacia de las actividades de desarrollo. Durante todo el período de la FIDA11, el FIDA continuará trabajando para mantener esta tendencia y contener el presupuesto administrativo mientras se centra en los ambiciosos objetivos del programa de préstamos y donaciones.

13. Pese a los importantes avances hechos en muchos ámbitos, el FIDA aún se enfrenta a numerosos desafíos que deben abordarse con urgencia: 2020 será un año fundamental para que el FIDA complete la implantación de un modelo operacional eficiente y eficaz que permita un uso óptimo de los recursos y canalice inversiones. Al iniciarse el segundo año del período de la FIDA11, se deben hacer más esfuerzos para mejorar la calidad de la cartera de proyectos, entre los que se incluyen la transformación rural y la incorporación de la perspectiva de género, la nutrición, el cambio climático y la juventud, el fortalecimiento de la actuación del FIDA como socio estratégico y el aprovechamiento de una mayor interacción operacional y normativa a nivel nacional.
14. Además, aunque la posición patrimonial del FIDA sigue siendo sólida, se enfrenta a graves riesgos relacionados con el modelo actual del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD), debido a sus importantes efectos negativos en la sostenibilidad financiera del Fondo. En 2020, hallar una solución a largo plazo para la cuestión del MSD será fundamental en el contexto de la mejora de la estructura financiera del FIDA, lo que incluye prepararse para una posible diversificación de fuentes de financiación con miras a satisfacer la creciente demanda de proyectos de desarrollo.
15. Una de las principales enseñanzas extraídas de las reposiciones anteriores es la necesidad fundamental de involucrar de manera temprana y efectiva a un número cada vez mayor de partes interesadas. Esto significa hacer frente al desafío de una mayor actividad con un alcance más amplio. En 2020, los principales esfuerzos se centrarán en las actividades relacionadas con la FIDA12. La Consulta se pondrá en marcha a principios de año y continuará durante todo el año.
16. El FIDA también tendrá que avanzar con el cumplimiento de los requisitos necesarios para contar con una estructura financiera fuerte e integral, que incluya los preparativos para asegurar una sólida calificación crediticia. Un punto central también será aprovechar los recursos básicos existentes para ejecutar la nueva Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024).
17. El programa de trabajo 2020 es un paquete completo de medidas concretas e interrelacionadas necesarias para velar por que los objetivos del FIDA se sigan cumpliendo con eficiencia y constituye un resorte fundamental para la consecución de su misión.
18. La Dirección prevé llevar adelante este ambicioso programa combinando un enfoque eficaz en función de los costos y una adecuación de los recursos a las prioridades estratégicas con un presupuesto fundamental extraordinario a fin de preparar al FIDA para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los desafíos operacionales que se presenten y lograr un impacto transformador.

## **II. Perspectiva actual**

### **A. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones de 2019**

19. Al 27 de junio de 2019, el programa de préstamos y donaciones proyectado para 2019 se cifra en USD 1 760 millones, y se compone de 37 proyectos nuevos y financiación adicional para 12 proyectos en curso. Entre las propuestas de financiación adicional i) cinco habrán de cubrir déficits de financiación ya identificados; ii) tres se destinarán a ampliar la escala de las operaciones, y iii) cuatro cubrirán déficits de financiación y planes para ampliar la escala de operaciones exitosas. Este objetivo representa alrededor del 50 % de los préstamos y donaciones para la FIDA11 y es congruente con el objetivo establecido en el documento del Presupuesto de 2019 presentado en diciembre de 2018.

20. Se estima que para finales de septiembre de 2019 se habrán aprobado USD 962 millones para financiar 18 proyectos nuevos y 9 propuestas de financiación adicional, incluidas tres que serán aprobadas por delegación de facultades en el Presidente.
21. En cuanto al programa de donaciones por países y a nivel mundial y regional del FIDA, está previsto que se aprueben entre 30 y 35 donaciones para finales de 2019 por valor aproximado de USD 58 millones.

#### **Cartera**

22. Al 27 de junio de 2019 hay 230 proyectos en la cartera, por valor de USD 7 800 millones. La cartera de donaciones activas comprende 165 donaciones valoradas en USD 210 millones. Según las proyecciones, los desembolsos de todo el año se estiman en USD 846 millones.

### **B. Resumen de la información actualizada en materia de cambio, ejecución e innovación**

23. **Finalización de la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)** Después de un período de diseño y ejecución de 18 meses, la reforma en materia de OpEx concluyó en diciembre de 2018. En el documento final del presupuesto se incluirá una actualización detallada de la utilización del presupuesto extraordinario y de gastos de capital para la labor en materia de OpEx. Gracias a los grandes avances hechos en la consecución de los resultados esperados del programa de trabajo en materia de OpEx, una vez concluida la actividad a finales de 2019, podría generarse ahorros derivados de una utilización inferior a la prevista de reemplazo del personal asignado a la labor de OpEx y la menor necesidad del programa de separación voluntaria del servicio. Si se consiguen estos ahorros, el documento final del presupuesto indicará cómo habrán de utilizarse para compensar, en parte, las futuras inversiones extraordinarias.
24. **Descentralización y delegación de facultades.** Se ha diseñado y puesto en práctica un mapa de oficinas descentralizadas del FIDA. La actividad de reasignación interna relacionada con la reforma en materia de OpEx se ha completado y ya ha comenzado el proceso de contratación para cubrir los restantes puestos vacantes en los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países. A partir de las observaciones recabadas sobre la experiencia inicial, se revisarán y ajustarán los parámetros de medición establecidos para determinar la dotación de personal que necesitan los centros regionales. Con arreglo al compromiso asumido en virtud de la FIDA11, la Dirección revisó el Marco de Delegación de Facultades del FIDA para que las facultades delegadas se ajustaran mejor al nuevo modelo operacional.
25. **Ejecución.** En julio de 2018, se aprobó el proceso operacional para el diseño de proyectos, en el que se introdujo un enfoque basado en los riesgos con el que se redujo el número de pasos y requisitos en el proceso de diseño, y se garantizó una mejora de la calidad y la eficacia en términos de desarrollo.
26. **Examen de las esferas no operacionales.** La revisión inicial de las esferas no operacionales realizada en 2018 identificó cambios estructurales en los servicios institucionales con miras a mejorar la eficacia o identificar oportunidades de racionalización. Durante el segundo semestre de 2019, se llevará a cabo un examen de las operaciones básicas que incluirá procesos operacionales tales como los viajes, las consultorías y otros servicios de apoyo.
27. **Creación de la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación.** En enero de 2019, la Dirección estableció la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación de modo que el FIDA pueda emplear enfoques innovadores para agilizar el logro de resultados. La Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación tendrá una función clave a la hora de garantizar la continuidad, el seguimiento y el fortalecimiento de los cambios

introducidos y de velar por que el FIDA continúe mejorando sus resultados especialmente mediante la innovación. Una de las primeras tareas de la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación consistió en lanzar un Desafío de Innovación del FIDA, mediante el cual el personal pudo aportar ideas nuevas que se pudieran evaluar, desarrollar y poner a prueba. En vista de que este es el primer desafío de esta naturaleza en el Fondo, la profundidad, amplitud y riqueza de las propuestas recibidas, así como la amplia y diversa participación en la actividad, han sido sumamente alentadoras.

### C. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2018 y 2019

28. El gasto efectivo con cargo al presupuesto ordinario de 2018 ascendió a USD 146,95 millones, o el 94,5 % del presupuesto aprobado, que era de USD 155,54 millones. La utilización un poco inferior (en comparación con el 97,3 % en 2017) obedece esencialmente a que los resultados de las actividades de reasignación y la descentralización demoraron la publicación de las vacantes, lo que generó ahorros en la dotación presupuestaria para el personal. También se debe a las mejoras de eficiencia y a la racionalización que generaron las iniciativas en materia de OpEx.
29. Conforme a las proyecciones actuales, la utilización del presupuesto de 2019 debería cifrarse en USD 153,5 millones, esto es, alrededor del 97,0 %.

Cuadro 1

#### Utilización del presupuesto ordinario: cifras efectivas de 2018-2019 y previsiones para 2020

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Ejercicio económico completo de 2017		Ejercicio económico completo de 2018		Previsiones para 2019	
	Presupuesto	Utilización efectiva	Presupuesto	Utilización efectiva	Presupuesto	Previsión
Presupuesto ordinario	149,42	145,33	155,54	146,95	158,21	153,5
<b>Porcentaje de utilización</b>		97,3		94,5		97,0

30. Tras un año de transición y de reformas internas y en vista de los mayores esfuerzos por cumplir con la meta ambiciosa del programa de préstamos y donaciones de USD 1 760 millones, se prevé que los niveles de utilización del presupuesto se normalicen en 2019. También en 2019, se espera que los puestos vacantes generen ahorros a partir de las actividades de reasignación y de adecuación para la finalidad prevista, y podrían registrarse efectos positivos adicionales en los compromisos denominados en euros (en los componentes de gastos relacionados y no relacionados con el personal) debido a la tendencia del tipo de cambio. Se prevé generar pequeños ahorros a raíz de gastos de personal efectivos inferiores a los gastos estándar utilizados en la elaboración del presupuesto.
31. En el documento final del presupuesto se presentará información más detallada de la utilización efectiva del presupuesto en 2018 y la utilización prevista para 2019, desglosada por grupo de resultados.

### D. Asignación de los fondos arrastrados de 2018

32. Según la norma relativa al arrastre del 3 %, que lleva aplicándose desde 2004, los créditos no comprometidos al cierre de un ejercicio económico pueden arrastrarse al ejercicio financiero siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3 % del presupuesto anual aprobado el año precedente.
33. En 2019, el Consejo de Gobernadores resolvió que los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2018 se arrastraran al ejercicio económico de 2019 hasta un máximo que no debería exceder el 6 % de los créditos correspondientes para financiar nuevas iniciativas y ofrecer la flexibilidad necesaria a fin de acelerar la aplicación del aumento de la edad de separación obligatoria del servicio.

34. Dado que la utilización efectiva en 2018 ascendió al 94,5 %, el arrastre disponible fue de USD 8,59 millones o un 5,5 % del presupuesto total aprobado de 2018, es decir, un monto inferior al máximo del 6 %. Al 30 de junio, se asignaron aproximadamente USD 7,34 millones, de los cuales alrededor de USD 1,9 millones ya se han utilizado (es decir un 25,1 %) y USD 0,3 millones se destinaron a aplicar el aumento de la edad de separación obligatoria del servicio.
35. Un arrastre un poco mayor del ejercicio de 2018 dio margen adicional para atender un alto nivel de solicitudes de departamentos relacionadas con productos y servicios importantes y urgentes que no eran previsibles al momento de elaborar el presupuesto. Las actividades estratégicas importantes incluyeron la ejecución del programa de préstamos y donaciones, una mejora fundamental de las capacidades operacionales en los centros, mejoras en la estructura financiera y en la gestión del riesgo financiero y los preparativos para la reposición de recursos del FIDA. Asimismo, de la dotación de fondos arrastrada del ejercicio anterior se destinó un importe de hasta USD 1,48 a financiar un plan de acción para satisfacer necesidades urgentes identificadas en la encuesta general del personal de 2019.
36. En líneas generales, estas constituyen partidas de alta prioridad que podrían haber aumentado la presión sobre el presupuesto ordinario del FIDA en 2020 y aplazado los objetivos de ejecución. Una importante enseñanza extraída de anteriores ciclos de arrastre es que dicha práctica puede crear un incentivo para generar más ahorros durante todo el año y permitir una readaptación estratégica de los créditos no comprometidos de ejercicios económicos anteriores.
37. El documento final del presupuesto contendrá un cuadro en el que se muestre la utilización del 5,5 % de los fondos arrastrados. Se prevé que este importe se utilice en su totalidad. La flexibilidad para arrastrar un importe superior al 3 % habitual ha resultado ser fundamental para ayudar a la Dirección a atender prioridades estratégicas imprevistas durante este año excepcional.

### **III. Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en las operaciones y el presupuesto del FIDA**

38. En 2020 el FIDA seguirá utilizando la metodología elaborada para determinar la atención que se presta a las cuestiones de género en las operaciones del FIDA y la distribución de las actividades relacionadas con las cuestiones de género dentro del presupuesto ordinario.
  - a) **Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en los préstamos y donaciones del FIDA.** Se realizó un análisis de 40 préstamos que habían sido aprobados por la Junta Ejecutiva en 2018. Además, en consonancia con un compromiso anterior, también se realizó un análisis de la atención prestada a las cuestiones de género en las donaciones. Las conclusiones de los análisis de los préstamos y las donaciones se indican en detalle en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) (véase el documento EB 2019/127/R.15).
  - b) **Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en el presupuesto ordinario.** El enfoque actual de poner de relieve *ex ante* las actividades relacionadas con las cuestiones de género en el sistema de presupuestación seguirá aplicándose. Se ha demostrado que con esta metodología es posible calcular adecuadamente el grado de atención que se presta a este tema en el presupuesto ordinario del FIDA, dentro de las limitaciones que imponen los sistemas de TI actualmente disponibles.
39. Los resultados del análisis del grado de atención prestado a las cuestiones de género en el presupuesto ordinario se presentarán en el documento final del presupuesto. El diseño del nuevo programa informático de presupuestación lanzado

en julio de 2019, que se utilizará para preparar el presupuesto del ejercicio económico 2020, capta los recursos previstos con destino a las principales esferas temáticas, incluidas las actividades relacionadas con la perspectiva de género.

#### IV. Programa de trabajo del FIDA para 2020

40. 2020, el segundo año del período de la FIDA11, será decisivo para la ejecución del programa de trabajo de la FIDA11.
41. En el momento de redactar este informe, el programa de préstamos y donaciones del FIDA previsto para 2020 asciende a USD 1 360 millones. Además, el FIDA seguirá desplegando esfuerzos concertados para complementar este programa básico con USD 100 millones, aproximadamente, en fondos administrados por el FIDA provenientes de otras fuentes, por lo que el programa de préstamos y donaciones total ascendería a USD 1 460 millones. El FIDA ya está armando la cartera de proyectos en trámite para 2020, incluso con la colaboración de distintos departamentos en centros subregionales y en la Sede. En 2020, el FIDA también intensificó la colaboración con el Centro de Inversiones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para mejorar tanto la tasa de ejecución como la calidad de los proyectos de inversión. Dicha colaboración se basará en una asociación más estructurada, estratégica y de apoyo recíproco que permitirá al Centro de Inversiones de la FAO responder con mayor eficiencia y eficacia a las solicitudes de apoyo del FIDA para proceso de diseño de proyectos y otras actividades operacionales.

Cuadro 2

**Programa de préstamos y donaciones efectivo y previsto**

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Efectivo<sup>a</sup></i>				<i>Previsto</i>	
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Préstamos del FIDA (incluidas las donaciones para componentes de proyectos financiados principalmente con préstamos) y donaciones con arreglo al MSD	1 256	741	1 287	1 137	1 701	1 298
Donaciones del FIDA	65	48	51	52	58	58
<b>Programa de préstamos y donaciones total del FIDA<sup>b</sup></b>	<b>1 321</b>	<b>790</b>	<b>1 338</b>	<b>1 189</b>	<b>1 759</b>	<b>1 356</b>
Otros fondos administrados por el FIDA <sup>c</sup>	68	69	63	90	100	100
<b>Programa de préstamos y donaciones total</b>	<b>1 389</b>	<b>859</b>	<b>1 401</b>	<b>1 280</b>	<b>1 859</b>	<b>1 456</b>

<sup>a</sup> Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) al 27 de junio de 2019. Las cifras actuales reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación durante la ejecución, incluidas la financiación nacional y la cofinanciación internacional.

<sup>b</sup> Incluye los recursos del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP).

<sup>c</sup> 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 y el Fondo Verde para el Clima, además de donaciones suplementarias/complementarias bilaterales.

42. Actualmente se están preparando para su aprobación en 2020 unos 38 proyectos y programas, entre ellos 13 proyectos que se financiarán con fondos adicionales. Para 2020, se estima que el 60 % de los recursos básicos se destinarán a países de África Subsahariana y un 62 % a África en su conjunto.
43. El número estimado de donaciones a nivel mundial y regional en 2020 oscila entre 30 y 35 y representa un valor total de USD 58 millones. Las esferas prioritarias del programa de donaciones del Fondo para la FIDA11 serán las siguientes:
- i) producción para la seguridad alimentaria, nutrición y generación de ingresos;
  - ii) resiliencia frente al cambio climático y sostenibilidad ambiental;

- iii) igualdad de género y empoderamiento de las mujeres;
  - iv) oportunidades para los jóvenes, y
  - v) oportunidades de negocio y asociaciones con el sector privado.
44. Podrían formularse otras propuestas de donaciones para atender prioridades institucionales estratégicas, tales como aspectos relacionados con sistemas definidos en los compromisos de la FIDA11, lo que incluye seguimiento y evaluación, tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo, civismo y transparencia institucional, además de otras innovaciones emergentes con posibilidades claras de contribuir a las operaciones del FIDA.

## **V. Presupuesto ordinario neto de 2020**

### **A. Establecimiento de prioridades estratégicas**

45. De acuerdo con las recomendaciones de varios exámenes realizados en 2018, en 2019 se introdujo un proceso mejorado de presupuestación y establecimiento de prioridades estratégicas con miras a fortalecer la coordinación entre las decisiones de asignación de recursos y las prioridades estratégicas. En este sentido, el examen de mitad de año y la actividad de arrastre para 2019 se realizaron atendiendo las máximas prioridades identificadas por el personal de la alta dirección que requerían financiación adecuada.
46. Este marco de prioridades estratégicas constituye una articulación integral de la dirección estratégica, las prioridades establecidas para períodos móviles de tres años y un subgrupo de prioridades para el próximo ejercicio (2020). Esta herramienta ha resultado ser indispensable para evaluar las solicitudes de presupuesto originadas en los distintos departamentos. Las prioridades señaladas abarcan las esferas de atención prioritaria dirigidas a fortalecer la base orgánica del FIDA, diversificar la base de recursos y aumentar el impacto. Al examinar cada una de las propuestas, la Oficina de Estrategia Presupuestaria adoptó un enfoque integral claramente definido que busca identificar las coincidencias entre las propuestas presentadas y promover el ahorro reduciendo o eliminando actividades duplicadas dentro de la institución o que ya cuentan con otras fuentes de financiación. Incorporar el establecimiento de prioridades estratégicas dentro del proceso presupuestario aumenta la cohesión entre y dentro de los departamentos para la presentación de propuestas, garantizando de ese modo que la asignación de recursos se oriente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y, en definitiva, que se logre un mayor impacto.
47. Más aún, también se está simplificando el proceso que busca asegurar la adecuación de la fuerza de trabajo con las prioridades del FIDA en términos de cifras, competencias y aptitudes. La responsabilidad de atender las cuestiones relativas a la fuerza de trabajo se ha redistribuido entre tres actores clave: Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo, que pasó a ser la Oficina de Estrategia Presupuestaria, la División de Recursos Humanos y la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación de reciente creación. Estos actores asisten a los departamentos durante todo el año ayudándolos a pensar sobre sus necesidades de personal, analizar las solicitudes de cambio de una manera integral acorde con el modelo operacional y dentro de la dotación presupuestaria general de cada departamento.
48. Como parte del proceso de preparación del presupuesto 2020, se evaluarán las necesidades adicionales de dotación de personal de cada departamento con arreglo a las prioridades institucionales, para lo cual se tendrá en cuenta las cifras correspondientes a la dotación de personal existente asignadas a actividades y planes de trabajo de las divisiones. En la medida de lo posible, las necesidades de aumento de la dotación de personal se verán compensadas identificando oportunidades a ahorro de costos y mejora en la eficiencia y reduciendo las asignaciones a actividades de menor prioridad.

## B. Factores de costo

49. Los principales factores de costo determinados en el momento de elaborar esta descripción preliminar se pueden agrupar de la siguiente manera:
- i) los puestos vacantes previstos que fueron diferidos y que formaron parte de la reducción de 40 puestos ETC en el presupuesto de 2019, lo que se verá compensado en parte por más reducciones derivadas de la actividad de adecuación a la finalidad prevista que se realizó en 2019;
  - ii) ajustes menores a la dotación complementaria de personal en los centros a efectos de mejorar la capacidad operacional;
  - iii) mayor colaboración con los órganos rectores como parte de la preparación para la FIDA12;
  - iv) los gastos de amortización y otros gastos periódicos relacionados con los presupuestos de gastos de capital;
  - v) otros posibles aumentos reales, e
  - vi) incrementos de precios.
50. En esta descripción preliminar general se han incluido los aumentos de costos ya definidos y conocidos teniendo en cuenta el impacto de las reformas y la racionalización en 2019; asimismo, se han estimado los incrementos reales de costos para 2020.
51. A continuación se presenta más información acerca de los factores de costo:
- i) **Gastos de personal derivados de cambios institucionales.** Tras las actividades de reasignación y de adecuación a la finalidad prevista, se eliminaron 15 puestos ETC, además de otros 40 que ya se había previsto suprimir como parte de la labor del FIDA para alcanzar la excelencia operacional. Paralelamente, se está evaluando financiar en el ciclo presupuestario de 2020 nueve puestos vacantes en 2019 cuya financiación fue aplazada, incluidos algunos puestos descentralizados. Esto equivale a un aumento del gasto de personal en cifras netas de aproximadamente USD 500 000, que se verá compensado por una reducción de los gastos no relacionados con el personal.
  - ii) **Ajustes menores a la dotación complementaria de personal en los centros a efectos de mejorar la capacidad operacional.** Tras las misiones realizadas para recabar las experiencias adquiridas de los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países, es preciso realizar algunos ajustes menores que permitan prestar el apoyo técnico, temático y operacional necesario para aumentar la presencia del FIDA en los países, en especial en los centros más grande y con mayor actividad, lo que se verá compensado por los ahorros de gastos no relacionados con el personal al consolidar paulatinamente las actividades operacionales, técnicas, temáticas y fiduciarias en una planificación y presupuestación simplificadas en los centros.
  - iii) **Costos adicionales relacionados con un aumento de las actividades de colaboración del FIDA.** Los costos adicionales obedecen a más reuniones y seminarios informales con órganos rectores, incluidas las actividades preparatorias para la FIDA12 (USD 300 000), lo que se ve compensado, en parte, por la reducción de gastos no relacionados con el personal gracias a la simplificación del compendio de actividades globales de colaboración a partir de los resultados que se prevé alcanzar y la evaluación de su impacto.
  - iv) **Gastos de amortización y otros gastos periódicos relacionados con los presupuestos de gastos de capital.** Se estima un aumento del gasto por depreciación de USD 100 000 relacionado con la puesta en marcha del Portal

de los Clientes del FIDA, los demás proyectos derivados de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia del FIDA y de las operaciones financiadas por el FIDA y otros presupuestos anuales y ordinarios de gastos de capital aprobados para 2019. Con la adopción de nuevos sistemas, como resultado del presupuesto de gastos de capital aprobado en años precedentes, se registrará un aumento de los costos de apoyo, mantenimiento y de licencias. Estos costos se calcularán y se incluirán en la propuesta de presupuesto definitivo para 2020 como parte del componente de aumento real del crecimiento del presupuesto. Se prevé que algunos de estos gastos se vean compensados por ahorros generados en proyectos finalizados del presupuesto de gastos de capital gracias al proceso riguroso de obtención de beneficios que se ha introducido recientemente.

- v) **Otros posibles aumentos reales.** Asimismo, existe otra serie de prioridades e iniciativas que pueden llegar a entrañar aumentos de costos reales. Estos incluyen costos relacionados con los compromisos asumidos en virtud de la FIDA11 para poner a prueba productos financieros con condiciones diferenciadas y metodologías de préstamo basadas en los resultados, continuar participando en el proceso de reforma de las Naciones Unidas, ejecutar las medidas acordadas en la hoja de ruta de la estrategia financiera del FIDA y consolidar el Marco de Gestión del Riesgo Institucional existente, con especial atención al riesgo país y operacional, el riesgo financiero y el grado de preparación para tomar préstamos en el mercado. La Dirección deberá asignar recursos a estas actividades de alta prioridad compensando los costos adicionales con reducciones en otros ámbitos del programa de trabajo donde puedan generarse ahorros.
- vi) **Factores de costo relacionados con los precios:**
- a) Los gastos de personal previstos en el presupuesto de 2020 se basan en los siguientes supuestos.
- Se prevé un leve incremento de los sueldos básicos en 2020 para el personal del cuadro de servicios generales debido a la revisión de la escala salarial y a los ajustes a algunos parámetros utilizados para determinar la remuneración pensionable del cuadro orgánico, lo que podría significar gastos adicionales para la organización. Estos se han estimado en USD 0,4 millones para esta descripción preliminar. Asimismo, el incremento normal de escalón dentro de una misma categoría salarial supondrá un aumento de precios de unos USD 1,35 millones. Estos deberán tenerse en cuenta en los gastos estándar revisados para todas las categorías y escalafones y el resultado de este cálculo se incorporará por completo a los gastos de personal a los fines de la elaboración del presupuesto definitivo.
  - Este incremento se verá compensado en parte por la reducción de los gastos estándar de servicios generales, producto de una disminución del tipo de cambio USD-EUR. En esta coyuntura, el impacto positivo del componente de gastos generales de personal en relación con la categoría de servicios generales, con base en Roma, se estima en una reducción del 3 % y, por lo tanto, equivale a un potencial de ahorro estimado de USD 0,57 millones.
- b) El ajuste por concepto de inflación aplicado al presupuesto de 2020 se basará en la metodología acordada, en la que se emplean valores de inflación específicos para algunas partidas de gastos y una media ponderada de los índices de precios al consumidor de Italia y del resto del mundo para todos los demás costos. Sobre la base de los datos disponibles, las tasas de inflación previstas son las siguientes:

1,5 % para los consultores; 1,5 % para los viajes, y una media ponderada del 1,88 % para los demás gastos. Es probable que esto resulte en un aumento de precios por valor de cerca de USD 1 100 000. Este aumento imputable a la inflación ha sido incluido en las estimaciones relativas a los servicios de viajes y consultoría (véase el cuadro 3 que figura a continuación).

52. Para la descripción preliminar general se ha utilizado el mismo tipo de cambio de EUR 0,841:USD 1 que se fijó en el presupuesto de 2019. El documento del presupuesto de 2020 se elaborará utilizando el tipo de cambio calculado con arreglo a la metodología aprobada (que consiste en utilizar el tipo medio mensual operacional de las Naciones Unidas, entre octubre de 2018 y septiembre de 2019).
53. Siguiendo la práctica habitual, durante la elaboración del documento final del presupuesto, el valor de cada gasto se calculará en función de los aumentos de precios efectivos (cuando estén disponibles); los precios negociados para contratos específicos; otros factores de reducción de precios, y la aplicación de la tasa de inflación ordinaria. Las repercusiones financieras de todos los factores de costo anteriores, junto con las de los nuevos factores que puedan hallarse, se determinarán durante la preparación de la propuesta final de presupuesto.

### **C. Propuesta de presupuesto ordinario neto para 2020**

54. La propuesta de presupuesto para 2020 incluye las estimaciones corrientes relativas a los factores de costo mencionados anteriormente. Todas las estimaciones, incluidos los supuestos relativos al tipo de cambio y la inflación, se revisarán y pondrán al día cuando se prepare la propuesta definitiva de presupuesto.
55. A esta altura, se propone un presupuesto ordinario general en cifras netas para 2020 de USD 160,57 millones, que representa un incremento nominal del 1,49 % respecto del de 2019, el cual consta de USD 1,28 millones correspondientes al incremento de la escala salarial y a incremento de escalón dentro de cada categoría y USD 1,1 millones atribuibles a ajustes por inflación de las principales categorías de gasto no relacionadas con el personal.
56. En general, la trayectoria del presupuesto de 2020 tenderá a un crecimiento real nulo. Las mejoras de eficiencia habrán de compensar los incrementos de gastos por partidas presupuestarias no asociadas con el personal, tales como la depreciación, los costos recurrentes de proyectos de inversión ejecutados, una mayor colaboración con los órganos rectores y actividades para cumplir otros compromisos asumidos en virtud de la FIDA11. Estas mejoras muy probablemente se consigan mediante una reducción y mantenimiento de los gastos de viaje al ponerse plenamente en funcionamiento la estructura descentralizada.
57. En vista del presupuesto administrativo propuesto y del programa de préstamos y donaciones previsto para 2020, las proyecciones actuales indican que podría haber un incremento poco significativo del índice de eficiencia administrativa en el año; por su parte, el índice móvil de 36 meses, que se ha fijado como parámetro clave para el ejercicio del presupuesto anual, respetaría el límite máximo de 12,9 % fijado como objetivo para la FIDA11.
58. En el documento final del presupuesto, los costos de cada partida se revisarán y precisarán para reflejar los aumentos reales y relacionados con los precios, y se ajustarán en función del tipo de cambio medio de 12 meses para gastos denominados en euros. Se tendrán asimismo en cuenta las opiniones formuladas por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva sobre la presente descripción preliminar general.
59. En el cuadro 3 que figura a continuación se muestra una comparación entre el presupuesto aprobado para 2019 y la propuesta general de presupuesto para 2020.

Cuadro 3

**Presupuesto ordinario en cifras netas: gastos de personal y no relacionados con el personal, 2019 y 2020**

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de costo</i>	<i>Aprobado 2019</i>	<i>Propuesto 2020</i>
Personal	93,31	94,59
Consultores	22,94	23,28
Viajes oficiales	9,38	9,52
Gastos de tecnología de la información y las comunicaciones no relacionados con el personal	5,45	5,55
Otros	27,12	27,63
<b>Total</b>	<b>158,21</b>	<b>160,57</b>

**D. Proyecto de presupuesto para 2020 en cifras brutas**

60. El FIDA ejecuta y administra por cuenta de terceros varias operaciones que, pese a ser externas, resultan 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. Estos costos, que suelen financiarse con cargo a los ingresos en concepto de comisiones de administración, de conformidad con los acuerdos relativos a esos fondos suplementarios, no han sufrido cambios y se estiman en USD 4,5 millones.
61. 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 en cifras brutas se observa tan solo un aumento adicional de costos para respaldar las actividades relacionadas con los fondos suplementarios para el ASAP, la Unión Europea (incluida la financiación del Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola) y el Fondo Fiduciario de España.
62. La Dirección ha actualizado las directrices del FIDA en materia de recuperación de los costos con cargo a fondos suplementarios a fin de armonizarlas con las de otras IFI y con el sistema de las Naciones Unidas, al tiempo que se respaldan los objetivos en materia de movilización de recursos y se garantiza la recuperación de los costos, de conformidad con las resoluciones pertinentes del Consejo de Gobernadores.
63. La estimación anterior estará sujeta a revisión antes de la finalización de la propuesta de presupuesto en cifras brutas para su inclusión en el documento final del presupuesto. La suma puede recuperarse en su totalidad de la parte asignable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por la administración de los fondos suplementarios. Como resultado, la estimación actual del presupuesto en cifras brutas es de USD 165,07 millones, monto que incluye los recursos necesarios para gestionar las operaciones financiadas con fondos suplementarios. Así pues, se solicita solo la aprobación del presupuesto ordinario neto propuesto, de USD 160,57 millones.

Cuadro 4

**Presupuesto indicativo para 2019 y 2020 en cifras brutas y netas**

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de costo</i>	<i>Aprobado 2019</i>	<i>Propuesto 2020</i>
Presupuesto en cifras brutas	162,91	165,07
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	(4,50)	(4,50)
<b>Presupuesto en cifras netas</b>	<b>158,21</b>	<b>160,57</b>

**E. Presupuesto de gastos de capital para 2020**

64. Tal como se indicó en años anteriores, el presupuesto de gastos de capital se dividirá en dos categorías, a saber: i) un presupuesto de gastos de capital anual para sufragar las inversiones cíclicas o periódicas y que tengan una vida útil de más de un año (por ejemplo, la sustitución normal de computadoras de mesa o portátiles que se realiza cada año, o la sustitución de vehículos en las oficinas en los países), y ii) un presupuesto de gastos de capital para financiar proyectos importantes de TI (de haberlos) y otros proyectos de inversión, con sujeción a la disponibilidad de capacidad para llevar adelante proyectos adicionales
65. En 2018, la Oficina de Estrategia Presupuestaria incorporó un proceso riguroso de obtención de beneficios en el Comité de Gestión de la Tecnología de la Información para hacer un seguimiento y obtener la economización de recursos y mejoras en la eficiencia tras la finalización de varios proyectos de TIC con cargo a los gastos de capital. Se prevé realizar un examen minucioso de una serie de proyectos que deberían finalizar en 2019 y 2020 y aplicar los ahorros y mejoras de eficiencia que se hayan obtenido a próximos ciclos presupuestarios.
66. Las propuestas de presupuestos de gastos de capital para 2020 están en la fase de preparación y se prevé que sean congruentes con los ejercicios anteriores. Se prevé que la propuesta de presupuesto total se mantenga entre USD 2 millones y USD 2,5 millones. Sin embargo, y de conformidad con las recomendaciones del estudio realizado por la consultora Alvarez & Marsal, podría ser necesario contar con fondos adicionales para gastos de capital (sin incluir costos recurrentes que tendrían que ser absorbidos por el presupuesto administrativo ordinario) de entre USD 3 millones y USD 5 millones con destino al sistema de tesorería y a la gestión de riesgos según las hipótesis planteadas para definir la reconfiguración estratégica de la estructura financiera del FIDA. En el documento final del presupuesto se incluirá una exposición más detallada de esto, así como una evaluación de la viabilidad de ejecutar los planes y distribuir los costos a lo largo de varios años.
67. Asimismo, se prevé que las inversiones se concentren en la necesidad de incorporar tecnología a fin de promover un enfoque cada vez más innovador en materia de desarrollo a partir de un programa de innovación en crecimiento y una nueva cultura institucional. También se prevé que las inversiones se concentren en la necesidad de mejorar los sistemas de recursos humanos para garantizar que estén acordes con una fuerza de trabajo moderna y un nuevo marco de gestión de talentos.

**F. Refuerzo presupuestario fundamental de carácter extraordinario para fortalecer la base del FIDA**

68. En los últimos años, el FIDA ha encarado una reforma ambiciosa que ha cambiado la forma en que realiza sus operaciones y ampliado las formas de apoyo que ofrece a los países. La labor en materia de OpEx se puso en marcha en 2017 para encabezar este programa de reformas y, a resultas de un examen minucioso de las funciones críticas del FIDA, se introdujeron varios cambios importantes orientados a incorporar la excelencia en el FIDA.

69. En un comienzo, la labor se centró en examinar el proceso de diseño de proyectos con miras a simplificarlo y mejorar la eficiencia y la calidad de la ejecución. Paralelamente, se alcanzaron algunos hitos importantes en materia de descentralización: se aumentaron los puestos de trabajo en el terreno del 18 % al 30 % y se asignó y trasladó personal hacia las oficinas del FIDA en los países mediante procesos de reasignación. Considerando este modelo operacional descentralizado, los esfuerzos recientes se orientaron a examinar la estructura orgánica del FIDA, reajustar procesos operacionales y mejorar las esferas no operacionales para mejorar la eficiencia institucional general.
70. Con las iniciativas en materia de OpEx se propuso elevar el desempeño del FIDA de un nivel estándar al mejor en su clase, dando impulso a la eficacia de la organización y readecuando su estructura para cumplir las prioridades actuales de la FIDA11 sin modificar el capital humano. Esto ha generado creciente interés entre los Estados Miembros y países beneficiarios en que el FIDA amplíe el espectro de sus operaciones, profundice su colaboración con los Gobiernos y el sector privado y diversifique sus productos.
71. A su vez, en vista de la mayor complejidad y la ambición que esto conlleva, un marco de control interno integral y un marco de gestión del riesgo institucional constituyen la base fundamental de las futuras actividades operacionales, generando así productos y servicios nuevos y de carácter urgente. Esta trayectoria reciente ha aumentado considerablemente la carga de trabajo y creado la necesidad de contar con competencias especializadas, lo que ejerce considerable presión sobre la dotación actual de personal. Esto ha puesto en evidencia la necesidad de una revisión del modelo de capital humano del FIDA y su readaptación, de modo que tenga el tamaño adecuado y cuente con las competencias y la capacidad tecnológica para hacer frente a los desafíos actuales y futuros.
72. Por este motivo, la Dirección del FIDA se ha visto impulsada a iniciar un estudio analítico de recursos humanos en toda la organización sobre la composición actual y futura de la dotación de personal, el cual analiza su adecuación y proyecta las actividades y el presupuesto necesario para llevar adelante acciones específicas de recursos humanos en 2020. Se contrató a una consultora externa para realizar esta evaluación, con una fecha de finalización prevista para finales de septiembre. En función de los resultados de este estudio y como resultado de una consulta oficiosa entre los miembros de la Junta Ejecutiva y consultores externos, el FIDA prevé poner en práctica las medidas recomendadas con miras a abordar todos los posibles problemas relacionados con la composición de la dotación de personal, la inclusión de mecanismos eficaces para una gestión mejorada y eficiente del desempeño, el nivel de la dotación de personal y su combinación de competencias, el atractivo del paquete salarial y la estructura salarial que tiene actualmente el FIDA, la capacidad tecnológica para obtener datos confiables de los recursos humanos a fin de respaldar la toma de decisiones y las oportunidades de invertir en los mejores talentos para el puesto adecuado en el momento oportuno. Estas acciones serán fundamentales para armonizar la dotación de personal y competitividad laboral del FIDA con sus necesidades operacionales actuales y sus ambiciones futuras en el marco de la trayectoria FIDA 2.0.
73. En función de los resultados del estudio, la Dirección del FIDA estará en condiciones de estimar de manera precisa las consecuencias presupuestarias de todas las acciones de seguimiento derivadas de la evaluación de los consultores. Estas constituyen inversiones con plazos precisos que se ocupan de actividades fundamentales que no pueden ser absorbidas en la estructura del presupuesto como incrementos reales del presupuesto administrativo de carácter continuo. Por estas razones, el enfoque que propone el FIDA incluiría un "refuerzo presupuestario" fundamental de carácter extraordinario. Esto permitiría que, durante el ciclo de la FIDA11, la organización pueda:

- i) llevar a cabo la actividad de redimensionamiento y optimización de competencias, lo que aunado a un Marco de Gestión del Riesgo Institucional exhaustivo permitirá mejorar la estructura institucional. Esto es fundamental para hacer frente a las fuerzas externas que siguen presentando desafíos para las operaciones y la competitividad del FIDA en el ámbito de la ayuda multilateral para el desarrollo;
  - ii) realizar inversiones que permitan acelerar el curso del programa sin sacrificar la calidad, en consonancia con las recomendaciones del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) y el RIDE;
  - iii) tras el inicio auspicioso de la evaluación de la calificación crediticia realizada en 2019, continuar realizando actividades fundamentales con miras a obtener una calificación de crédito institucional con vistas a la nueva estructura financiera del FIDA, y
  - iv) garantizar las capacidades adecuadas y un proceso simplificado de examen y diseño de procesos que permita mejorar la incorporación de esferas temáticas en el diseño de proyectos.
74. Dependiendo de la utilización total del presupuesto de la OpEx a finales de 2019, los posibles ahorros derivados de gastos inferiores a los previstos en materia de reemplazo de personal y del programa de separación voluntaria del servicio podrían readaptarse y financiar la aplicación de los resultados del estudio de recursos humanos.
75. Como efecto directo general de este refuerzo presupuestario, el FIDA podrá contar con una estructura (de personal y de procesos) adaptada para la FIDA12, en lugar de realizar una ejecución gradual a lo largo de dos ciclos de reposición, lo que le permitirá gestionar y ampliar el espectro de oportunidades de negocio e incrementar al máximo el impacto de los resultados logrados.

## **G. Partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la FIDA12**

76. Con arreglo a la Resolución 181/XXXVII del Consejo de Gobernadores, se pide a la Junta Ejecutiva que apruebe la consignación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la Consulta sobre la FIDA12. Se prevé que el costo efectivo de las actividades relativas a la FIDA11 se cifre en USD 1,04 millones, de conformidad con el monto presupuestado. Para la FIDA12 se propone mantener el mismo nivel para la partida presupuestaria de gastos extraordinarios que se fijó para la FIDA11, con ajustes por inflación. A continuación se presenta una estimación inicial para la FIDA12, que incluye el costo de la presidencia externa para la Consulta sobre la FIDA12. En el documento final del presupuesto que se presente en diciembre se revisarán los costos y se realizará una solicitud actualizada de aprobación.

Cuadro 5

### **Estimación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la FIDA12** (en millones de USD)

<i>Descripción</i>	<i>Cifras aprobadas FIDA11</i>	<i>Cifras previstas FIDA11</i>	<i>Cifras propuestas FIDA11</i>
Costos relativos a los servicios lingüísticos y de conferencias	0,45	<b>0,37</b>	<b>0,40</b>
Gastos de personal	0,13	<b>0,20</b>	<b>0,22</b>
Costos de administración	0,09	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>
Costos de consultoría y viajes (incluido el presidente externo)	0,28	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>
Examen de mitad de período	0,08	<b>0,06</b>	<b>0,07</b>
Imprevistos/varios	0,01	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>
<b>Total</b>	<b>1,04</b>	<b>1,04</b>	<b>1,10</b>



Invertir en la población rural

**Descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2021-2022 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA**

## Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Perspectiva actual</b>	<b>2</b>
A. Aspectos destacados de 2019	2
B. Utilización del presupuesto de 2019	3
C. Utilización de los fondos arrastrados de 2018	4
<b>III. Objetivos estratégicos de la IOE</b>	<b>4</b>
<b>IV. Programa de trabajo para 2020</b>	<b>4</b>
<b>V. Dotación de recursos para 2020</b>	<b>7</b>
A. Recursos de personal	7
B. Proceso presupuestario	7
<b>VI. Propuesta de presupuesto de la IOE</b>	<b>11</b>
<b>Anexos</b>	
<b>I. Marco de Medición de los Resultados de la IOE para 2016-2018 (ampliado a 2020)</b>	<b>12</b>
<b>II. Presentación de información de la IOE sobre los logros alcanzados</b>	<b>13</b>
<b>III. Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2020 y plan indicativo para 2021-2022</b>	<b>18</b>
<b>IV. Dotación de personal de la IOE para 2020</b>	<b>22</b>
<b>V. Presupuesto de la IOE propuesto para 2020</b>	<b>23</b>
<b>VI. Marco de selectividad de la IOE</b>	<b>25</b>

## **Acrónimos y siglas**

CLEAR	Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
DMR	Resultados de la gestión de la división
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
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
OSR	organismo con sede en Roma
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
VIFP	validación de los informes finales de proyectos

# Descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2021-2022 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

## I. Introducción

1. En este documento se presenta la descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2021-2022 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). En su elaboración se utilizaron las amplias consultas realizadas por la IOE con la Dirección y los órganos rectores del FIDA.
2. El objetivo fundamental y la visión estratégica de la IOE, que se fundan en la visión estratégica del FIDA para el período 2016-2025, ofrecen el marco general para las prioridades y las actividades de la IOE en el año venidero (véase el recuadro 1). La IOE confirma su marco estratégico para 2019 y 2020 en vista de los resultados del examen *inter pares* externo de la función de evaluación del Fondo, que se finalizará más adelante en 2019. Este documento es de carácter transitorio, y se basa en las recomendaciones preliminares planteadas en dicho examen. Sujeto a la aprobación de la Junta Ejecutiva, en 2020 se elaborarán cambios que se aplicarán a partir de 2021. Por consiguiente, en 2020 la IOE mantendrá sus objetivos estratégicos al igual que en 2019 (véase la sección III).

Recuadro 1

### Objetivo fundamental y 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 inclusiva a través de la excelencia en la evaluación.

3. El presente documento está basado en "una evaluación crítica de las necesidades, en lugar de basarse simplemente en el presupuesto actual"<sup>1</sup>. En él se refleja la conexión entre el programa de trabajo y las partidas de gastos de la IOE y se detalla el desglose de los costos presupuestados, en particular los no relacionados con el personal, con inclusión de los gastos de consultoría. Asimismo, se proporciona información detallada sobre los gastos efectivos correspondientes a 2018, la utilización del presupuesto hasta junio de 2019 y una estimación actual de la utilización prevista del presupuesto para finales de 2019.
4. Con arreglo a lo dispuesto en la Política de evaluación del FIDA<sup>2</sup>, el presupuesto de la IOE se elabora de forma independiente del presupuesto administrativo del FIDA<sup>3</sup>. Sin embargo, el presupuesto propuesto se basa en los mismos principios y parámetros presupuestarios (por ejemplo, el tipo de cambio, los costos estándar de personal y el factor inflacionario) que utilizó la Dirección del FIDA en la preparación de su propio presupuesto administrativo para 2019.

<sup>1</sup> Véanse las actas del 107.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, párrafo 29.

<sup>2</sup> Véase la Política de evaluación del FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/spanish/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>).

<sup>3</sup> 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".

## II. Perspectiva actual

### A. Aspectos destacados de 2019

5. Para finales del año, la IOE espera haber desarrollado todas las actividades previstas en el programa de trabajo de 2019. A continuación se resumen algunos de los logros alcanzados hasta la fecha:
- **Finalización de la evaluación a nivel institucional de la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre.** Los objetivos de la evaluación fueron los siguientes: i) proporcionar una evaluación de la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre y ii) del modo en que esa labor ha contribuido a lograr el cumplimiento del mandato del Fondo, es decir, reducir la pobreza rural y promover el desarrollo rural inclusivo y sostenible, y iii) determinar las oportunidades de mejora y formular recomendaciones para enriquecer el enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor para lograr el desarrollo rural y la reducción de la pobreza. El informe se presentó al Comité de Evaluación en junio de 2019 y se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019.
  - **Realización de la evaluación a nivel institucional del apoyo que presta el FIDA a la innovación y al crecimiento de la productividad para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible.** Los objetivos de la evaluación fueron los siguientes: i) proporcionar una evaluación del apoyo que presta el FIDA a la innovación y al crecimiento de la productividad, y del modo en que esa labor ha contribuido a lograr el cumplimiento del mandato del Fondo, es decir, reducir la pobreza rural y promover el desarrollo rural inclusivo y sostenible, y ii) determinar las oportunidades de mejora y formular recomendaciones para enriquecer el enfoque del FIDA en materia de innovación y crecimiento de la productividad agrícola para lograr el desarrollo rural y la reducción de la pobreza. El documento conceptual<sup>4</sup> para la evaluación a nivel institucional se presentó en el 105.º período de sesiones del Comité de Evaluación en junio de 2019, y se finalizará cuando se incorporen las observaciones de los miembros de este. La evaluación se encuentra en curso.
  - **Examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA.** La versión definitiva del informe del examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA se presentará en el 106.º período de sesiones del Comité de Evaluación y el 127.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019.
  - **Finalización de las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EPP).** Las mesas redondas nacionales en México y Sri Lanka tuvieron lugar a principios del año. El Comité de Evaluación consideró las EPP relativas a Burkina Faso, Kenya y Túnez en el período de sesiones de marzo. Las EPP de 2019 se están ejecutando según lo previsto. A fin de aprovechar la experiencia en la realización de estas evaluaciones, la IOE también participó en las reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva relativas a los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y las EPP en marzo y julio, respectivamente.
  - La **evaluación del impacto** del Proyecto de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo en la Región de Maradi (PASADEM) en el Níger se encuentra en curso. El informe se debatirá en el período de sesiones del Comité de Evaluación del mes de octubre. La IOE ha comenzado a preparar la próxima evaluación del impacto, que se refiere al Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales en Etiopía en colaboración con el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.

<sup>4</sup> Véase <https://webapps.ifad.org/members/ec/105/docs/EC-2019-105-W-P-4.pdf>.

6. **Presentación de informes.** En el anexo I figura el Marco de Medición de los Resultados (MMR) para 2016-2018, que constituye el marco para el seguimiento y la presentación de informes de la IOE para dicho bienio. En el cuadro 1 del anexo II se presenta un resumen de los progresos logrados en cuanto a las actividades de evaluación planificadas para 2019. En el cuadro 2 del anexo II se incluye un resumen de los logros conseguidos hasta junio de 2019 en relación con las metas fijadas para cada uno de los indicadores básicos de resultados que figuran en el MMR. Los datos demuestran que las actividades están bien encaminadas.

## B. Utilización del presupuesto de 2019

7. A continuación, en el cuadro 1 se da cuenta de la utilización del presupuesto de la IOE en 2018 y 2019, hasta abril de 2019, así como del nivel de utilización previsto al finalizar el año.

Cuadro 1

### Utilización del presupuesto de la IOE en 2018 y utilización en 2019 (hasta el mes de junio)<sup>5</sup>

<i>Labor de evaluación</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2018</i>	<i>Utilización del presupuesto en 2018</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2019</i>	<i>Compromisos a junio de 2019</i>	<i>Utilización prevista a finales de 2019</i>
<b>Costos no relacionados con el personal</b>					
Viajes del personal	460 000	419 075	440 000	170 075	440 000
Honorarios de los consultores	1 400 000	1 480 575	1 440 000	1 255 979	1 430 000
Viajes y dietas de los consultores	380 000	335 608	360 000	213 379	360 000
Actividades de aprendizaje en los países relacionadas con las EEP	45 000	37 714	–	–	–
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros costos	220 390	197 876	270 390	55 557	265 000
<b>Total parcial</b>	<b>2 505 390</b>	<b>2 470 848</b>	<b>2 510 390</b>	<b>1 694 990</b>	<b>2 495 000</b>
<b>Costos de personal</b>	<b>3 307 259</b>	<b>3 260 299</b>	<b>3 473 221</b>	<b>3 369 307</b>	<b>3 369 307</b>
<b>Total</b>	<b>5 821 649</b>	<b>5 731 174</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 064 297</b>	<b>5 863 939</b>
<b>Utilización (porcentaje)</b>		<b>98,4<sup>6</sup></b>		<b>84,63</b>	<b>98</b>
<b>Examen <i>inter pares</i> externo (parte correspondiente a 2018 respecto del costo total)</b>					
	<b>100 000</b>	<b>99 404</b>	<b>200 000</b>	<b>104 343</b>	<b>105 000</b>
<b>Presupuesto total para 2019</b>			<b>6 183 611</b>		

\* Basados en los fondos comprometidos para costos de personal sujetos a un ajuste por tipo de cambio hasta junio de 2019.

8. Los gastos totales con cargo al presupuesto de la IOE de 2018 fueron de USD 5,73 millones, lo que equivale a una utilización del 98,4 % del presupuesto.
9. A mediados de junio de 2019, la utilización (en cuanto a los compromisos) con respecto a un presupuesto aprobado de USD 5,98 millones para 2019 era de USD 5,06 millones, es decir, el 84,63 %. La alta tasa de utilización en este momento

<sup>5</sup> En el futuro no será posible presentar esta información debido a un cambio en el proceso de presentación de informes sobre el presupuesto; los costos relativos al personal y no relacionados con el personal podrán presentarse por separado.

<sup>6</sup> Este porcentaje de utilización se basa en datos del sistema de información institucional del FIDA. En dicho sistema, la tasa de desembolso se calcula utilizando los costos estándar de personal y no relacionados con el personal donde las transacciones denominadas en euros se consignan en dólares de los Estados Unidos (USD) al tipo de cambio vigente. Sin embargo, la Oficina de Estrategia Presupuestaria ha proporcionado datos sobre la utilización efectiva de los costos de personal y no relacionados con el personal en USD que indican que la IOE ha utilizado el 92,8 % de los USD 5,91 millones asignados. Esto respondió principalmente a que la utilización en costos de personal fue inferior a lo esperado (86,5 %) debido a la ausencia prolongada de personal, y a que los costos de personal efectivos fueron inferiores a los estándar (según indican los datos del sistema de inteligencia institucional). El total del arrastre del 3 % se asignó a la IOE.

del año se debe principalmente a que al realizar los compromisos para costos de personal se tuvo en cuenta el año completo, según la práctica habitual en el FIDA, y a que en la primera parte del año hubo una elevada utilización para contratación de consultores y costos de viaje del personal y los consultores. Esto también es coherente con el ciclo normal de actividad, ya que la mayor parte de las evaluaciones se ponen en marcha en el primer semestre del año. La utilización del presupuesto total de la IOE de 2019 prevista hasta fin de año se calcula actualmente en USD 5,86 millones, lo que corresponde aproximadamente al 98 % del presupuesto aprobado.

### **C. Utilización de los fondos arrastrados de 2018**

10. Los fondos arrastrados de 2018 se proporcionaron a la IOE recién a principios de junio de 2019, y al momento de prepararse este documento no se habían destinado a ninguna actividad. En la próxima versión del presente documento habrá más información sobre la utilización de estos fondos.

## **III. Objetivos estratégicos de la IOE**

11. Conforme a lo convenido con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2013, la IOE armonizó sus objetivos estratégicos con los períodos de reposición del FIDA para garantizar un vínculo más coherente entre estos objetivos y las prioridades institucionales. Los objetivos estratégicos propuestos para 2016-2018 (la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10)) y aprobados por la Junta en diciembre de 2015, que regirán también en 2019 y 2020, son los siguientes:
  - 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.**
12. Estos dos objetivos estratégicos deberían permitir a la IOE alcanzar la meta general establecida para la evaluación independiente, es decir: aumentar el impacto de las operaciones del FIDA para alcanzar una transformación rural sostenible e inclusiva a través de la promoción de la rendición de cuentas y el aprendizaje. La IOE mantendrá estos objetivos estratégicos para 2020 hasta que se formule un nuevo marco estratégico.

## **IV. Programa de trabajo para 2020**

13. En 2020 la IOE introducirá el nuevo producto de evaluación temática en respuesta a las recomendaciones preliminares del examen *inter pares* externo de 2019, donde se aconseja hacer más hincapié en cuestiones transversales y temas concretos. Las evaluaciones temáticas considerarán los resultados y el desempeño del FIDA en una esfera temática concreta. Se concentrarán en sectores y temas de interés para el Fondo y su actuación estratégica. También se podrán considerar esferas temáticas que presenten un gran potencial para el aprendizaje. Las evaluaciones a nivel institucional se centrarán en los resultados de las políticas y estrategias del FIDA.
14. Las consultas con los órganos rectores y la Dirección pusieron de relieve la necesidad de realizar una evaluación temática de la contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático. Esa evaluación considerará el papel que desempeña el Fondo en: i) el apoyo a los pequeños agricultores para gestionar los riesgos vinculados al cambio climático; ii) la incorporación sistemática de la adaptación al cambio climático en sus programas y proyectos; iii) la promoción de políticas y estrategias que tengan en cuenta este tema a nivel nacional y mundial, y iv) la puesta a prueba y ampliación de escala de enfoques que consideren el cambio climático.

15. Las consultas con la Dirección y los órganos rectores también han puesto de relieve la importancia de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (OSR) para alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. La colaboración a nivel de los países es de suma importancia para la consecución de estas metas. Por lo tanto, la IOE propone que en 2020 se inicie una evaluación a nivel institucional conjunta con las oficinas de evaluación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) sobre la colaboración entre los OSR a nivel de los países. Esta evaluación concluirá en 2021.
16. El objetivo de las EEPP es evaluar los resultados y el impacto de las asociaciones entre el Fondo y los Gobiernos en la reducción de la pobreza rural, así como sentar las bases para la elaboración de las estrategias del FIDA en cada país tras la finalización de la respectiva EEPP. En 2020, la IOE terminará las EEPP iniciadas en 2019 en Madagascar y Nepal. Sobre la base de exhaustivas consultas con la Dirección, tiene previsto poner en marcha cinco nuevas EEPP en el Estado Plurinacional de Bolivia, Marruecos, el Níger, el Pakistán y Uganda.
17. El próximo año finalizará la evaluación del impacto en Etiopía para 2019. Las evaluaciones del impacto realizadas por la IOE no se incluyeron en el conjunto de evaluaciones efectuadas por la Dirección en los períodos correspondientes a la FIDA9 y la FIDA10. El principal objetivo de la IOE al realizar una evaluación del impacto es probar metodologías y procedimientos innovadores para valorar los resultados de las operaciones del FIDA de manera más rigurosa y contribuir al diálogo constante con respecto a la evaluación en esta materia tanto en el Fondo mismo como en el ámbito internacional. En 2020 se llevará a cabo una nueva evaluación del impacto con respecto a un proyecto que se decidirá a principios de ese año. Una vez que el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva consideren las constataciones y recomendaciones formuladas en el examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA, la IOE prevé cambios en la forma en que se realizan las evaluaciones del impacto. Asimismo, llevará adelante este tipo de evaluaciones para subsanar la falta de conocimientos específicos y allanar el camino para las evaluaciones más amplias, como, por ejemplo, las relativas al nivel institucional, a las EEPP y las síntesis de evaluación.
18. Los informes de síntesis de evaluación se basan principalmente en datos empíricos de evaluación ya disponibles y sirven para recabar enseñanzas y buenas prácticas que puedan utilizarse para elaborar y ejecutar las políticas, estrategias y operaciones del FIDA. Al igual que en 2019, en 2020 la IOE preparará un informe de síntesis de evaluación. Asimismo, en 2019 terminará el informe de síntesis de evaluación sobre desarrollo impulsado por la comunidad, y para 2020 propone realizar uno sobre infraestructura rural. Las EEPP, evaluaciones a nivel de proyectos y evaluaciones del impacto seleccionadas ofrecen una base de datos empíricos sobre este sector que corresponde a USD 1 100 millones de los USD 7 900 millones de la financiación que actualmente ofrece el FIDA<sup>7,8</sup>.
19. La IOE tiene previsto realizar ocho evaluaciones de resultados de proyectos seleccionados. Los objetivos de esas evaluaciones son: i) hacer una valoración de dichos resultados; 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. También ofrecen insumos esenciales para las evaluaciones a nivel institucional, las EEPP y el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI). Conforme a la práctica establecida, la IOE validará todos los informes finales de proyectos. No obstante, sujeto a las deliberaciones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre las constataciones del examen

---

<sup>7</sup> Al 31 de diciembre de 2018.

<sup>8</sup> Informe Anual del FIDA de 2018.

*inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA, podrá considerar la posibilidad de validar una muestra aleatoria de informes seleccionados por la IOE misma.

20. El número propuesto de evaluaciones de los resultados de los proyectos permite a la IOE tener una cobertura amplia de las operaciones del FIDA en todas las regiones, contribuyendo así a reforzar el marco de rendición de cuentas general del Fondo. Este es un aspecto 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 Miembros en desarrollo.
21. Con arreglo a las recomendaciones formuladas en el examen *inter pares* externo, la IOE dirigirá la elaboración de una nueva política de evaluación, que abarcará la función de evaluación del Fondo en su totalidad. En esa tarea, dará participación a las partes interesadas, entre ellas: el Departamento de Administración de Programas, el personal directivo superior, representantes de la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación, personal de la IOE misma y la comunidad dedicada a la evaluación en general. La nueva política se presentarán a la Junta Ejecutiva para su aprobación en diciembre de 2020.
22. La IOE elaborará la edición de 2020 del ARRI, que es el informe de evaluación emblemático del Fondo. Al igual que en años anteriores, dicho informe incluirá un análisis detallado y un capítulo dedicado a un tema de aprendizaje de carácter destacado. En consonancia con las consultas con los órganos rectores y la Dirección, y las enseñanzas extraídas de los ARRI anteriores, la IOE propone dos opciones para el tema de aprendizaje de 2020: i) la calidad de la supervisión y el apoyo a la ejecución, y ii) la eficiencia. La eficiencia es la medida en que los recursos y los insumos económicos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se convierten en resultados.
23. La IOE apoyará a algunos países beneficiarios en la realización de actividades de evaluación del desarrollo de la capacidad de evaluación. Continuará asimismo colaborando con los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR) en materia de evaluación del impacto, con vistas a reforzar las capacidades del personal asignado a los proyectos y otras tareas en los países.
24. La IOE continuará buscando oportunidades de colaboración. Las oficinas de evaluación de los OSR continuarán colaborando en la comunidad de práctica "Eval Forward – Evaluation for Food Security, Agriculture and Rural Development", conformada por organizaciones internacionales, instituciones académicas, el sector privado, Gobiernos y organizaciones no gubernamentales. La finalidad de esta comunidad de práctica es intercambiar experiencias y conocimientos a fin de mejorar las evaluaciones de los proyectos y los programas que prestan una atención especial a la agricultura, la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. En 2019, la IOE se asoció con el Grupo de Evaluación Independiente (GEI) del Banco Mundial para crear un premio en la International Development Evaluation Association (IDEAS) que destacará cada dos años las evaluaciones que promueven cambios transformadores en favor de los ODS. A tales efectos, la IOE colaborará con la IDEAS y el GEI de forma permanente.
25. La IOE se encargará de la oportuna difusión y divulgación a los principales destinatarios de información personalizada sobre los resultados y las enseñanzas extraídas. Presentará todas las evaluaciones a nivel institucional, el ARRI, determinadas EEPP y otros documentos tanto al Comité de Evaluación como a la Junta Ejecutiva. Asimismo, remitirá al Comité de Evaluación las evaluaciones del impacto y los informes de síntesis de evaluación, que también podrán presentarse ante la Junta, si esta así lo requiriese. También continuará con la práctica establecida de preparar pódcast para ampliar el alcance de su labor y la difusión de los resultados.

26. Según la práctica establecida, la IOE proporcionará por escrito observaciones acerca de nuevos COSOP que hayan sido precedidos por EEPP, para su consideración por parte de la Junta Ejecutiva. De conformidad con la Política de evaluación, también aportará por escrito observaciones sobre las nuevas políticas y estrategias institucionales elaboradas sobre la base de las principales evaluaciones a nivel institucional. Por último, en 2020 tiene previsto someter a examen su matriz de productos y procesos sobre la base de las recomendaciones formuladas en el examen *inter pares* externo. De requerirse, a partir del examen podrán introducirse nuevos productos.
27. En el cuadro 1 del anexo III se presenta la lista de actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2020, y en el cuadro 2 del mismo anexo figura el plan indicativo para 2021-2022. 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 VI), que es fundamental para mejorar la transparencia a la hora de diseñar el programa de trabajo de la división.

## V. Dotación de recursos para 2020

### A. Recursos de personal

28. Las necesidades de personal de la IOE se basan en una labor exhaustiva de planificación estratégica anual de la fuerza de trabajo, mediante la cual se confirmó que la oficina 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 IV).

### B. Necesidades presupuestarias

29. El presente programa de trabajo y presupuesto se presenta conjuntamente con el examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA, cuyas conclusiones tienen repercusiones para la ya mencionada matriz de productos y procesos. Por lo tanto, este presupuesto es de carácter transitorio. Todo cambio que puedan sufrir los productos y los procesos, y sus repercusiones para el presupuesto, se reflejarán plenamente en 2021.
30. En esta sección se describen las necesidades presupuestarias de la IOE. La propuesta de presupuesto se presenta por tipo de actividad, objetivo estratégico y categoría de gasto. En cada cuadro se incluyen tanto el presupuesto aprobado para 2019 como el presupuesto propuesto para 2020, lo que facilita la comparación entre los dos años. En el cuadro 5 se presenta el presupuesto de la IOE que incorpora las cuestiones de género, donde se señalan las asignaciones para las actividades relacionadas con esta esfera.
31. **Supuestos.** Al igual que en años anteriores, los parámetros utilizados al elaborar la propuesta de presupuesto para 2020 son idénticos a los utilizados en 2019, que actualmente son los siguientes: i) para 2020 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 2019, 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 0,841<sup>9</sup>. Los costos estándar de personal y el tipo de cambio se revisarán a finales de 2019 con los parámetros para el presupuesto de 2020 que proporcione la Oficina de Estrategia Presupuestaria del FIDA. Los costos de personal revisados para 2020 se incluirán en una próxima versión del presente documento.
32. **Presupuesto por tipo de actividad.** En el cuadro 2 a continuación se muestra el presupuesto de la IOE propuesto para 2020 desglosado por tipo de actividad. La IOE mantendrá el rigor metodológico y la preparación interna de sus productos de

<sup>9</sup> Este es el tipo de cambio que se utilizó para 2019 y se revisará cuando se disponga del tipo de cambio calculado para 2020.

evaluación sin aumentar el costo de las evaluaciones individuales en comparación con 2019. Se propone mantener el número total de evaluaciones de resultados de proyectos en ocho y el número de síntesis de evaluación en uno. Por otra parte, se propone que en 2020 los costos vinculados a conocimientos, comunicación y alcance sean ligeramente inferiores a los de 2019. En consonancia con las recomendaciones del examen *inter pares* externo de la función de evaluación, la IOE se plantea mantener cierta flexibilidad en la presupuestación para poder responder mejor a las necesidades institucionales. A tales efectos, propone comenzar con una reserva de USD 20 000 para tareas de evaluación imprevistas, como puede observarse en el cuadro 2.

Cuadro 2

**Propuesta de presupuesto para 2020 desglosado por tipo de actividad\***

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2019 (en USD)</i>	<i>Número absoluto 2019</i>	<i>Nivel de esfuerzo 2019</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2020 (en USD)</i>	<i>Número absoluto 2020</i>	<i>Nivel de esfuerzo 2020</i>
<b>Costos no relacionados con el personal</b>						
ARRI	80 000	1	1	80 000	1	1
Evaluaciones a nivel institucional	430 000	2	1	100 000	2	0,5
Evaluaciones temáticas	–	–	–	300 000	1	0,8
EEPP	1 000 000	7	5,2	1 000 000	7	5,2
Informes de síntesis de evaluación	55 000	1	1	55 000	1	1
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	320 000	8	8	320 000	8	8
VIFP (validación de los informes finales de proyectos)	30 000	30	30	45 000	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	260 000	–	–	250 000	–	–
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	135 390	–	–	110 390	–	–
Reserva para tareas de evaluación no previstas	–	–	–	20 000	–	–
<b>Total de los costos no relacionados con el personal</b>	<b>2 510 390</b>	–	–	<b>2 480 390</b>	–	–
<b>Costos de personal</b>	<b>3 473 221</b>	–	–	<b>3 473 221</b>	–	–
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	–	–	<b>5 953 611</b>	–	–
<b>Examen <i>inter pares</i> externo</b>	<b>200 000</b>	–	–	–	–	–
<b>Contratación de Director de la IOE</b>	–	–	–	<b>150 000</b>	–	–
<b>Nueva política de evaluación</b>	–	–	–	<b>50 000</b>	–	–
<b>Presupuesto total para 2019</b>	<b>6 183 611</b>	–	–	<b>6 153 611</b>	–	–

En el cuadro 2 del anexo V se 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, 50 días para las evaluaciones de los resultados de los proyectos y 11 días para las VIFP. Estas cifras se utilizan para estimar el nivel de esfuerzo por tipo de actividad que se indica en el cuadro.

33. El presupuesto propuesto para 2020 incluye la solicitud de aprobación de una partida extraordinaria de USD 200 000, de la cual USD 150 000 se utilizarán para la contratación del nuevo Director de la IOE en 2020. En 2014 se hizo una solicitud similar por valor de USD 189 000 para el proceso de contratación. Un monto de

USD 50 000 adicionales se solicita para la preparación de una nueva política de evaluación, en consonancia con la recomendación planteada en el examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA.

34. **Presupuesto por categoría de gasto.** En el cuadro 3 figura el presupuesto propuesto para 2020 desglosado por categoría de gasto. Un 56 % del presupuesto para costos no relacionados con el personal se asignará a honorarios de consultoría con el fin de apoyar la labor de evaluación; este porcentaje es casi igual al asignado a estos costos en 2019. 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 esté previsto realizar la evaluación en cuestión, sobre todo en el caso de las evaluaciones de los resultados de los proyectos, las EEPP y las visitas a los países que puedan llevarse a cabo en el contexto de las evaluaciones a nivel institucional y la preparación de los informes de síntesis de evaluación.

Cuadro 3

**Propuesta de presupuesto para 2020 desglosado por categoría de gasto**

<i>Categoría de gasto</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2019</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2020</i>
<b>Costos no relacionados con el personal</b>		
Viajes del personal	460 000	450 000
Honorarios de los consultores	1 400 000	1 390 000
Viajes y dietas de los consultores	380 000	370 000
Actividades de aprendizaje en los países relacionadas con las EEPP	–	–
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros costos	270 390	270 390
<b>Total de los costos no relacionados con el personal</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 480 390</b>
<b>Costos de personal</b>	<b>3 381 614</b>	<b>3 381 614</b>
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 953 611</b>
<b>Examen <i>inter pares</i> externo</b>	<b>200 000</b>	–
<b>Contratación de Director de la IOE</b>	–	<b>150 000</b>
<b>Nueva política de evaluación</b>	–	<b>50 000</b>
<b>Presupuesto total para 2019</b>	<b>6 183 611</b>	<b>6 153 611</b>

35. Se espera que los gastos de viaje del personal y los honorarios y gastos de dieta y de viaje de los consultores disminuyan en virtud de la reducción prevista en los costos no relacionados con el personal. Al igual que en años anteriores, se propone asignar la suma de USD 15 000 a la capacitación del personal, que resulta esencial para apoyar el desarrollo profesional continuo.
36. **Presupuesto por objetivo estratégico.** En el cuadro 4 se muestra la distribución del presupuesto total de la IOE propuesto para 2020, incluidos los costos de personal y los costos no relacionados con el personal, en función de sus objetivos estratégicos. A diferencia de años anteriores, cuando la presupuestación se realizaba en función de los objetivos, como se aprecia en el cuadro 4, la IOE ha introducido un cambio y ha dividido sus objetivos en efectos directos. El objetivo estratégico 1 recibe la asignación mayor porque gran parte de los recursos destinados a consultoría de la IOE se destinan a las actividades que contribuyen a este objetivo (p. ej., las evaluaciones a nivel institucional, las EEPP y las evaluaciones de los resultados de los proyectos). Muchas de las actividades realizadas en favor de este objetivo también contribuyen al objetivo estratégico 2 al promover el aprendizaje basado en la evaluación y una cultura orientada a la consecución de resultados institucionales. Por ejemplo, los talleres que se realizan en los países al final de las EEPP —cuyo presupuesto queda comprendido en el objetivo estratégico 1— ofrecen una oportunidad única para el intercambio de enseñanzas extraídas y 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 4  
**Distribución del presupuesto propuesto para 2020, desglosado por objetivo estratégico y efecto directo**

Objetivo estratégico	Presupuesto aprobado para 2019		Propuesta de presupuesto para 2020	
	Monto (en USD)	%	Monto (en USD)	%
<b>Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas</b>	<b>3 957 180</b>	<b>66</b>	<b>3 860 697</b>	<b>65</b>
Contribuir a generar datos empíricos sobre el desempeño y los resultados de las operaciones del FIDA	–		1 233 723	
Ofrecer conocimientos técnicos utilizables para mejorar el diseño y la aplicación de las políticas, las estrategias y los programas	–		2 626 975	
<b>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</b>	<b>1 624 969</b>	<b>27</b>	<b>1 799 947</b>	<b>30</b>
Contribuir al aprendizaje dentro del FIDA	–		1 338 584	
Contribuir al aprendizaje en los Estados Miembros del FIDA y a los debates en el ámbito internacional sobre la metodología de evaluación			461 363	
<b>Objetivos estratégicos 1 y 2</b>	<b>401 461</b>	<b>7</b>	<b>292 967</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	<b>100</b>	<b>5 953 611</b>	<b>100</b>
<b>Examen <i>inter pares</i> de la IOE</b>	<b>200 000</b>		<b>–</b>	
<b>Contratación de Director de la IOE</b>	<b>–</b>		<b>150 000</b>	
<b>Nueva política de evaluación</b>	<b>–</b>		<b>50 000</b>	
<b>Presupuesto total</b>	<b>6 183 611</b>		<b>6 153 611</b>	

Nota: los porcentajes han sido redondeados.

37. **Presupuesto para las cuestiones de género.** La metodología que utiliza la IOE para elaborar su presupuesto sobre las cuestiones de género consiste en 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. Es importante señalar que la IOE utiliza un criterio especial sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer en todos los ARRI, las EEP, las evaluaciones de los resultados de los proyectos, las VIFP 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. Por último, también se recopilan abundantes datos primarios sobre los hogares encabezados por mujeres y las mujeres beneficiarias en el contexto de las evaluaciones del impacto. En el cuadro 5 se puede apreciar que casi el 7,2 % del total del presupuesto de la IOE propuesto para 2020 se destina directamente al examen de las cuestiones de género.

Cuadro 5  
**Presupuesto de la IOE para 2020 destinado a las cuestiones de género**

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2020</i>	<i>Componente de género (porcentaje)</i>	<i>USD</i>
<b>Costos no relacionados con el personal</b>			
ARRI	80 000	10	8 000
Evaluaciones a nivel institucional	100 000	10	10 000
Evaluaciones temáticas	300 000	10	30 000
EEPP	1 000 000	10	100 000
Informes de síntesis de evaluación	55 000	5	2 750
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	320 000	7	22 050
VIFP	45 000	5	2 250
Evaluaciones del impacto	200 000	15	30 000
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	250 000	4	10 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	110 390	5	5 519
Reserva para tareas de evaluación no previstas	20 000	5	1 000
<b>Total de los costos no relacionados con el personal</b>	<b>2 480 390</b>	<b>8,9</b>	<b>221 569</b>
<b>Costos de personal</b>			
Personal de contacto para cuestiones de género	169 377	20	33 875
Personal de contacto suplente para cuestiones de género	112 444	10	11 244
Todos los oficiales de evaluación	3 323 221	5	166 161
<b>Total de los costos de personal</b>	<b>3 473 221</b>	<b>6</b>	<b>211 280</b>
<b>Total</b>	<b>5 953 611</b>	<b>7,3</b>	<b>432 849</b>

## VI. Propuesta de presupuesto de la IOE

38. El presupuesto total propuesto para 2020 asciende a USD 6,15 millones, monto que incluye la suma de USD 200 000 como partida extraordinaria para los costos de contratación del nuevo Director de la IOE y la preparación de la nueva política de evaluación. Excluyendo esta partida extraordinaria, el presupuesto total que se propone es USD 30 000 inferior al propuesto para 2019, cuyo monto es de USD 5,95 millones, lo que representa una reducción nominal de 0,5 %.
39. El presupuesto de la IOE propuesto para 2020 representa un 0,43 % del programa previsto de préstamos y donaciones del FIDA para 2020<sup>10</sup>, porcentaje que está por debajo del límite del 0,9 % aprobado por la Junta Ejecutiva<sup>11</sup>. En el cuadro 1 del anexo V se presenta un panorama general de la propuesta de presupuesto para la IOE, que incluye las tendencias históricas desde 2014.

<sup>10</sup> Se prevé que en 2020 el FIDA asignará un total de USD 1 356 millones al nuevo programa de préstamos y donaciones.

<sup>11</sup> Esta decisión fue adoptada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008.

## Marco de Medición de los Resultados de la IOE para 2016-2018 (ampliado a 2020)

Objetivos estratégicos	Resultados de la gestión de la división (DMR)	Indicadores básicos de resultados	Valor de referencia 2011	Meta (por año)	Medios de verificación
<b>Objetivo estratégico 1:</b> 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 evaluaciones de los resultados de los proyectos	n. d.	90 %	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (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				
<b>Objetivo estratégico 2:</b> 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.	70	
		5. Número de actividades de aprendizaje en los países organizadas 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	5	
		7. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	n. d.	55 000	
		8. Número de personas que reciben boletines de la IOE	n. d.	2 500	
		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
	<b>Objetivos estratégicos 1 y 2</b>	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	11. Límite presupuestario	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA
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

Cuadro 1  
Información sobre las actividades planificadas de la IOE (de enero a mediados de junio de 2019)

<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	Actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre	Concluida en mayo de 2019	Concluida. El informe se finalizó en abril de 2019 para su presentación al Comité de Evaluación en junio de 2019 y a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019.
	Apoyo que presta el FIDA a la innovación y al crecimiento de la productividad para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible	Se concluirá a mediados de 2020	En curso. Documento conceptual considerado en el período de sesiones del Comité de Evaluación en junio de 2019. Las visitas a los países tendrán lugar entre junio y octubre de 2019.
2. EEPP	México	Concluida en abril de 2019	Concluida en junio de 2019
	Sri Lanka	Concluida en abril de 2019	Concluida en marzo de 2019
	Ecuador	Se concluirá en diciembre de 2019	En curso. Documento conceptual finalizado. Misión principal realizada en mayo de 2019.
	Madagascar	Conclusión prevista para marzo de 2020	En curso. Misión preparatoria realizada en abril de 2019. Misión principal prevista para septiembre de 2019. Taller nacional previsto para marzo de 2020.
	Nepal	Se concluirá en abril de 2020	En curso. Documento conceptual finalizado. Misión preparatoria realizada en marzo y abril de 2019. Misión principal realizada en junio de 2019. Taller nacional previsto para principios de 2020.
	Sierra Leona	Se concluirá en diciembre de 2019	En curso. Documento conceptual finalizado. Misión preparatoria realizada en marzo y abril de 2019. Misión principal realizada en mayo de 2019. Taller nacional previsto para finales de 2019.
	Sudán	Se concluirá en diciembre de 2019	En curso. Misión preparatoria realizada en abril de 2019. Misión principal prevista para septiembre de 2019. Taller nacional previsto para 2020.
3. VIFP	Validación de todos los IFP disponibles en el año	Se concluirá en diciembre de 2019	En curso según lo previsto.
4. Evaluaciones de los resultados de los proyectos	Ocho evaluaciones de los resultados de los proyectos	Se concluirán en diciembre de 2019	Todas las evaluaciones de los resultados de los proyectos concluidas o en curso según el calendario.
5. Evaluaciones del impacto	Níger - Proyecto de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo en la Región de Maradi (PASADEM)	Se concluirá en julio de 2018	En curso. El borrador del informe está en preparación y se finalizará en julio de 2019.
	Una nueva evaluación del impacto: Etiopía - Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales	Comenzará en junio de 2019 y finalizará en junio de 2020	Comenzará en junio de 2019 según lo previsto.

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
6. Colaboración con los órganos rectores	17.º ARRI	Se concluirá en julio de 2019	En curso. El borrador del informe se remitirá a la Dirección para la formulación de observaciones en junio de 2019. El informe definitivo será analizado por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019, con inclusión del tema de aprendizaje sobre la pertinencia de las intervenciones de los proyectos del FIDA.
	Examen de la ejecución del programa de trabajo basado en los resultados de la IOE para 2019, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados y plan indicativo para 2021-2022	Se concluirá en diciembre de 2019	En curso según lo previsto. El Comité de Evaluación, el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva examinarán la descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2020 en septiembre de 2019.
	Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Se concluirá en septiembre de 2019	El PRISMA, con las observaciones de la IOE, será examinado en los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019.
	Observaciones de la IOE acerca del RIDE	Se concluirá en septiembre de 2019	El RIDE, con las observaciones de la IOE, se presentará junto con el ARRI en los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva de septiembre de 2019.
	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 2019	La IOE preparará observaciones sobre la Estrategia del FIDA relativa al Sector Privado y el Informe sobre la Iniciativa para la Evaluación del Impacto de la FIDA10.
	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, en la visita de la Junta Ejecutiva al Camerún en 2019 y en el retiro de la Junta Ejecutiva	Se concluirá en diciembre de 2019	Hasta la fecha, la IOE ha participado en i) el período de sesiones del Consejo de Gobernadores celebrado en febrero; ii) los períodos de sesiones del Comité de Evaluación de marzo y junio; iii) el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de mayo, y iv) el retiro de la Junta Ejecutiva de mayo de 2019.
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes evaluaciones de los programas en los países/EEPP	Se concluirá en diciembre de 2019	En curso según lo previsto. Los comentarios de la IOE sobre los COSOP para Burkina Faso, Gambia y Túnez junto con las EEPP relacionadas se analizaron en la consulta sobre los COSOP celebrada en marzo de 2019 y en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva del mes de mayo. Se presentarán observaciones adicionales a la Junta durante sus períodos de sesiones de septiembre y diciembre.
7. Actividades de comunicación y gestión de los conocimientos	Informe de síntesis de evaluación sobre servicios financieros inclusivos para la población rural pobre	Concluida en marzo de 2019	El informe final se presentó al Comité de Evaluación en junio de 2019.
	Informe de síntesis de evaluación sobre innovaciones técnicas	Concluida en marzo de 2019	El informe final se presentará al Comité de Evaluación en octubre de 2019.
	Informes de evaluación, <i>Reseñas</i> , <i>Apreciaciones</i> , sitio web de la IOE, etc.	Enero-diciembre de 2019	En curso según lo previsto. La IOE ha publicado y divulgado entre un público interno y externo: nueve informes de evaluación, tres <i>Reseñas</i> , tres <i>Apreciaciones</i> , un comunicado de prensa, una convocatoria de prensa, tres sinopsis, tres infografías, un video, un boletín trimestral y cinco podcasts.

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
	Organización en los países de talleres de aprendizaje sobre las EEPP y actividades de aprendizaje en el FIDA, y participación en actividades de aprendizaje	Enero-diciembre de 2019	Se celebraron talleres y mesas redondas nacionales sobre las EEPP en i) Sri Lanka en marzo de 2019, y ii) México con autoridades gubernamentales en marzo de 2019. La IOE también participó en varias actividades internas.
	Participación e intercambio de conocimientos en determinadas plataformas externas, tales como actividades de aprendizaje y reuniones de los grupos de evaluación	Enero-diciembre de 2019	En curso según lo previsto. En mayo de 2019, en Estambul, la IOE participó en una actividad de capacitación para el Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales en materia de evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo rural, en colaboración con la iniciativa CLEAR. En la ocasión, compartió los conocimientos que ha acumulado en materia de evaluaciones del impacto. La IOE también fue anfitriona de una actividad sobre la evaluación del impacto en el contexto de la Semana de Evaluación GLOCAL 2019 de la iniciativa CLEAR.
	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 en calidad de observadores 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 equipos de gestión de los programas en los países (EGPP).	Enero-diciembre de 2019	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. El personal de la IOE ha participado en varias reuniones del OSC pertinentes al seguimiento y la evaluación. El 1 de junio de 2017, la IOE comenzó a proporcionar un documento de una página con observaciones para la reunión del OSC. La IOE también ha participado en las reuniones de examen de la cartera celebradas por las divisiones regionales. Por último, el Director y el Director Adjunto han participado en reuniones del equipo directivo del FIDA.
	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) y Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)	Enero-diciembre de 2019	En curso según lo previsto. La IOE participó en la reunión del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo en junio de 2019, realizada en el Banco de Comercio y Desarrollo del Mar Negro en Tesalónica (Grecia). También participó en la Semana de evaluación del UNEG 2019 en Nairobi, en el mes de mayo. La IOE participará en la reunión del ECG que habrá de celebrarse en diciembre de 2019.
8. Asociaciones	Contribuciones como examinador <i>inter pares</i> externo a las evaluaciones realizadas por otras organizaciones internacionales cuando se le solicita	Enero-diciembre de 2019	En curso. Se finalizaron tres exámenes <i>inter pares</i> de proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial. La IOE realizó un examen <i>inter pares</i> del borrador del informe anual del Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo.
	Aplicación de la declaración conjunta de la Organización del Sistema del CGIAR, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	Enero-diciembre de 2019	Los OSR continúan colaborando por medio de una comunidad de práctica para intercambiar experiencias y conocimientos a fin de mejorar las evaluaciones de los proyectos y los programas que prestan una atención especial a la agricultura, la seguridad alimentaria y el desarrollo rural.

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Estado actual</i>
			Están llevándose a cabo interacciones periódicas entre los jefes de evaluación de los OSR, además de interacciones informales entre el personal de las respectivas oficinas de evaluación con objeto de intercambiar puntos de vista, experiencias y conocimientos sobre cuestiones vinculadas a esta esfera e identificar oportunidades para la colaboración.
	Actividades de capacitación	Enero-diciembre de 2019	En curso según lo previsto.
9. Metodología	Contribución a los debates internos y externos sobre las evaluaciones del impacto y los informes de síntesis de evaluación, con inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Enero-diciembre de 2019	Participó en el programa de capacitación en Estambul en mayo de 2019.
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 2019	En curso. Participación en capacitación para el Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales en materia de evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo rural en Estambul
Actividad de carácter extraordinario	Organización de talleres en países asociados sobre las metodologías y los procedimientos de evaluación (si así se solicita)	Enero-diciembre de 2019	En curso. Participación en la iniciativa GLOCAL de CLEAR
	Examen <i>inter pares</i> externo de la IOE	Se concluirá en septiembre de 2019	En curso. El informe final se presentará al Comité de Evaluación en septiembre de 2019.

**Cuadro 2**  
**Información sobre los indicadores básicos de resultados de la IOE (de enero a junio de 2019)**

<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Resultados de la gestión de la división (DMR)</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Logros a mediados de junio de 2019</i>	<i>Meta (2019)</i>	<i>Medios de comprobación</i>		
<b>Objetivo estratégico 1:</b> 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 evaluaciones de los resultados de los proyectos	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						
<b>Objetivo estratégico 2:</b> 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		
		3. Evaluaciones con análisis cuantitativos	2	4	Evaluaciones del impacto y EEPP		
	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	24	70	Registros de la IOE		
		5. Número de actividades de aprendizaje en los países organizadas conjuntamente por la IOE y los Gobiernos	2	5			
		6. Número de actividades internas y externas relacionadas con los conocimientos organizadas por la IOE	3	3			
		7. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	7 677	55 000			
		8. Número de personas que reciben boletines de la IOE	2 355	2 500			
		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	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	1		3	
		<b>Objetivos estratégicos 1 y 2</b>	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	11. Límite presupuestario		0,3 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA
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 %			
14. Índice de ejecución de las principales actividades de evaluación	65 %			98 %			

Nota: Sobre la base del MMR de la IOE para 2016-2018, en la matriz se presenta un panorama general de los logros de esta hasta junio de 2019 con respecto a los indicadores básicos de los resultados acordados con la Junta Ejecutiva.

## Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2020 y plan indicativo para 2021-2022

Cuadro 1  
Programa de trabajo de la IOE propuesto para 2020, por tipo de actividad

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades propuestas para 2020</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
1. Evaluaciones a nivel institucional	Apoyo que presta el FIDA a la innovación para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible	Abr. 2019	Jun. 2020
	Evaluación a nivel institucional conjunta con las oficinas de evaluación de la FAO y el PMA sobre la colaboración entre los OSR a nivel de los países	Sep. 2020	Dic. 2021
2. Evaluaciones temáticas	Contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático	Ene. 2020	Mar. 2021
3. EEPP	Bolivia	Abr. 2020	Abr. 2021
	Pakistán	Ene. 2020	Dic. 2020
	Marruecos	Ene. 2020	Dic. 2020
	Níger	Abr. 2020	Abr. 2021
	Uganda	Ene. 2020	Dic. 2020
4. VIFP	Validación de todos los IFP disponibles en el año	Ene. 2020	Dic. 2020
5. Informes de síntesis de evaluación	Infraestructura rural	Ene. 2020	Dic. 2020
6. Evaluaciones de los resultados de los proyectos	Ocho evaluaciones de los resultados de los proyectos	Ene. 2020	Dic. 2020
7. Evaluaciones del impacto	Evaluación del impacto en Etiopía	Jul. 2019	Jun. 2020
	Nueva evaluación del impacto	Jul. 2020	Jun. 2021
8. Colaboración con los órganos rectores	Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto de la IOE, basados en los resultados, para 2019 y el plan indicativo para 2020-2021, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2021-2022	Ene. 2020	Dic. 2020
	18.º ARRI	Ene. 2020	Sep. 2020
	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	Ene. 2020	Sep. 2020
	Observaciones de la IOE sobre el RIDE	Ene. 2020	Sep. 2020
	Observaciones de la IOE sobre las políticas y estrategias de la Dirección del FIDA	Ene. 2020	Dic. 2020

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades propuestas para 2020</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
	Participación en 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 un país en 2020	Ene. 2020	Dic. 2020
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes EEPP	Ene. 2020	Dic. 2020
9. Actividades de comunicación y de gestión de los conocimientos	Informes de evaluación, <i>Reseñas, Apreciaciones</i> , sitio web, etc.	Ene. 2020	Dic. 2020
	Organización en los países de talleres de aprendizaje sobre las EEPP y actividades de aprendizaje en el FIDA	Ene. 2020	Dic. 2020
	Participación e intercambio de conocimientos en determinadas plataformas externas, tales como actividades de aprendizaje y reuniones de los grupos de evaluación	Ene. 2020	Dic. 2020
	Asistencia a todas las reuniones del OSC donde se analizan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados recientemente por la IOE. Asistencia a las reuniones del OMC y del equipo directivo del FIDA	Ene. 2020	Dic. 2020
10. Asociaciones	ECG, UNEG	Ene. 2020	Dic. 2020
	Contribución como examinador <i>inter pares</i> externo, cuando se le solicite, a evaluaciones importantes realizadas por otras organizaciones multilaterales y bilaterales	Ene. 2020	Dic. 2020
	Aplicación de la declaración conjunta de la Organización del Sistema del CGIAR, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	Ene. 2020	Dic. 2020
11. Metodología	Contribución al debate interno y externo sobre las evaluaciones del impacto	Ene. 2020	Dic. 2020
	Elaboración de la nueva política de evaluación	Ene. 2020	Dic. 2020
12. 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	Ene. 2020	Dic. 2020
	Organización de talleres en los países asociados (que los soliciten) sobre las metodologías y los procedimientos de evaluación	Ene. 2020	Dic. 2020

Cuadro 2  
Plan indicativo de la IOE para 2021-2022, por tipo de actividad\*

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2021-2022</i>	<i>Año</i>	
1. Evaluaciones a nivel institucional	Evaluación a nivel institucional conjunta con las oficinas de evaluación de la FAO y el PMA sobre la colaboración entre los OSR a nivel de los países	2021 (finalización)	
	Avances en la reforma y descentralización del FIDA	2022	
2. Evaluaciones temáticas	Inclusión de los jóvenes en el desarrollo rural	2021-2022	
	Burundi	2021	
	Colombia	2021	
	Indonesia	2021	
	Santo Tomé y Príncipe	2021	
3. EEPP	Uzbekistán	2021	
	Benin	2022	
	China	2022	
	Kirguistán	2022	
	Malawi	2022	
	Paraguay	2022	
	4. Informes de síntesis de evaluación	Desarrollo de empresas rurales	2021
	5. VIFP	Validación de todos los IFP disponibles durante el año	2021-2022
6. Evaluación de los resultados del proyecto	De 16 a 20 evaluaciones de los resultados de los proyectos	2021-2022	
	19.º y 20.º ARRI	2021-2022	
	Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto, basados en los resultados, para 2020 y el plan indicativo para 2021-2022, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2021, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2022-2023	2021-2022	
	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	2021-2022	
	Observaciones de la IOE sobre el RIDE	2021-2022	
7. Colaboración con los órganos rectores	Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas, estrategias y procesos operacionales del FIDA elaborados por la Dirección para su examen por parte del Comité de Evaluación	2021-2022	
	Participación en todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación, la Junta Ejecutiva y el Consejo de Gobernadores, así como en la visita anual de la Junta Ejecutiva a un país	2021-2022	
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes evaluaciones de los programas en los países/EEPP	2021-2022	

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2021-2022</i>	<i>Año</i>
8. Actividades de comunicación y de gestión de los conocimientos	Informes de evaluación, <i>Reseñas</i> , <i>Apreciaciones</i> , sitio web, etc.	2021-2022
	Síntesis de evaluación sobre los enfoques de desarrollo de las empresas rurales	2021
	Síntesis de evaluación sobre la contribución al aumento de los ingresos y los activos de los hogares, <b>o bien</b> la seguridad alimentaria	2021
	Asistencia a todas las reuniones del OSC donde se analizan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados por la IOE; asistencia a las reuniones del OMC, el equipo directivo del FIDA y determinados EGPP	2021-2022
9. Asociaciones	ECG, UNEG	2021-2022
	Puesta en práctica de la declaración conjunta de la Organización del Sistema del CGIAR, la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	2021-2022
	Contribuir como examinador <i>inter pares</i> externo, cuando se le solicite, a evaluaciones importantes realizadas por otras organizaciones multilaterales y bilaterales	2021-2022
10. Metodología	Preparación de nuevo manual de evaluación	2021-2022
11. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Ejecución de actividades en los países asociados en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación	2021-2022

\* Los temas y el número de evaluaciones temáticas, 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 2021 y 2022 se confirmarán o determinarán en 2020.

## Dotación de personal de la IOE para 2020

Cuadro 1

### Dotación total de personal de la IOE para 2020

Dotación en 2013	Dotación en 2014	Dotación en 2015	Dotación en 2016	Dotación en 2017	Dotación en 2018	2019	2020 (dotación propuesta)		
							Personal del cuadro orgánico	Personal de servicios generales	Total
18,5	18,5	19	19	20	20	20	14	6	20

Cuadro 2

### Categoría de recursos humanos

Categoría	2017	2018	2019	2020 (dotación propuesta)
<b>Personal del cuadro orgánico</b>				
Director	1	1	1	1
Director Adjunto	1	1	1	1
Oficiales principales de evaluación	3	3	3	3
Oficiales de evaluación	7	7	7	7
Analista de Investigación en Evaluación	1	2	2	2
Oficial de Comunicaciones y Conocimientos sobre Evaluación	1	-	-	-
<b>Total parcial del personal del cuadro orgánico</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Personal de servicios generales</b>				
Auxiliar Administrativo	1	1	1	1
Auxiliar del Director	1	1	1	1
Auxiliar del Director Adjunto	1	1	1	1
Auxiliares de evaluación	3	3	3	3
<b>Total parcial del personal de servicios generales</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Cuadro 3

### Dotación de personal del cuadro de servicios generales de la IOE

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (propuesta)
8	8	8	6	6	6	6	6	6	6	6

## Presupuesto de la IOE propuesto para 2020

Cuadro 1

### Presupuesto de la IOE propuesto para 2020

(en dólares de los Estados Unidos)

	Presupuesto de 2014	Presupuesto de 2015	Presupuesto de 2016	Presupuesto de 2017	Presupuesto de 2018	Presupuesto de 2019 (1)	Propuesta de presupuesto para 2019		
							(2) Aumento/(Disminución) real	(3) Aumento/(Disminución) de precios	(4) Presupuesto total para 2020*
Costos no relacionados con el personal	2 395 992	2 455 892	2 541 520	2 490 861	2 505 390	2 510 390	(30 000)		2 480 390
Costos de personal	3 586 690	3 614 041	3 127 899	3 235 056	3 307 259	3 473 221			3 473 221
<b>Total</b>	<b>5 982 682</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 669 419</b>	<b>5 725 917</b>	<b>5 812 649</b>	<b>5 983 611</b>			<b>5 953 611</b>

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

Contratación de Director de la IOE	150 000
Elaboración de la nueva política de evaluación del FIDA	150 000
<b>Presupuesto total para 2019</b>	<b>6 153 611</b>

Cuadro 2

**Desglose de los costos no relacionados con el personal de la propuesta de presupuesto de la IOE para 2020**

(en dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Número absoluto</i>	<i>Número relativo, como % del trabajo<sup>a</sup></i>	<i>Costos unitarios estándar<sup>b</sup> (USD)</i>	<i>Costos no relacionados con el personal propuestos para 2020 (USD)</i>
ARRI	1	1	80 000 -150 000	80 000
Evaluaciones a nivel institucional <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación a nivel institucional conjunta con las oficinas de evaluación de la FAO y el PMA sobre la colaboración entre los OSR a nivel de los países</li> <li>Apoyo que presta el FIDA a la innovación para fomentar una agricultura en pequeña escala inclusiva y sostenible (finalizada)</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>0,3</li> <li>0,2</li> </ul>	Costos diferenciados según el alcance y la naturaleza de las cuestiones que se evalúen: 200 000 - 450 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 000</li> <li>50 000</li> </ul>
Evaluaciones temáticas <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático</li> </ul>		0,8	Costos diferenciados según el alcance y la naturaleza de las cuestiones que se evalúen: 200 000 - 450 000	300 000
EEPP	7	5,2	Costos diferenciados según el tamaño de la cartera, el tamaño del país, los gastos de viaje y la disponibilidad de datos empíricos: 180 000 - 200 000	1 000 000
Síntesis de evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura rural</li> </ul>	1	1	40 000 - 65 000	55 000
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	8	8	30 000 - 40 000	320 000
VIFP	Aproximadamente 30	Aproximadamente 30	–	45 000
Evaluaciones del impacto	1	1	–	200 000
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	–	–	–	250 000
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	–	–	–	110 390
Reserva para tareas de evaluación no previstas	–	–	–	20 000
<b>Total</b>				<b>2 480 390</b>

<sup>a</sup> Algunas evaluaciones se realizan a caballo entre dos años. Esta cifra representa el porcentaje de trabajo por tipo de actividad de evaluación en 2020.<sup>b</sup> Cuando resulta necesario, los costos unitarios estándar incluyen también los gastos de viaje del personal.

## Marco de selectividad de la IOE

Cuadro 1

### Crterios 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>EEPP</i>	<i>Informes de síntesis de evaluación</i>	<i>Evaluaciones de los resultados de los proyectos</i>	<i>Evaluaciones del impacto</i>
<p>1. <b>Prioridad estratégica.</b> La evaluación ayuda a alcanzar las prioridades estratégicas del FIDA y los compromisos asumidos en las reposiciones.</p> <p>2. <b>Rendición de cuentas.</b> Los temas seleccionados ayudan a reforzar la rendición de cuentas institucional del FIDA.</p> <p>3. <b>Deficiencia de conocimientos.</b> Las evaluaciones a nivel institucional ayudan a suplir deficiencias críticas de conocimientos en el FIDA.</p> <p>4. <b>Oportunidad.</b> Los resultados de las evaluaciones se incorporan puntualmente en las políticas, estrategias y procesos institucionales.</p> <p>5. <b>Riesgos institucionales.</b> La evaluación ayuda a minimizar riesgos institucionales importantes.</p>	<p>1. <b>Vínculo con los COSOP.</b> Los resultados se incorporan a la formulación de las estrategias en los países/COSOP del FIDA.</p> <p>2. <b>Cobertura.</b></p> <p>a) Cobertura regional y nacional de las EEPP.</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. <b>Datos empíricos de evaluación.</b> Disponibilidad de suficientes datos empíricos de evaluación por parte de la IOE y funciones de evaluación de otras organizaciones de desarrollo.</p> <p>2. <b>Deficiencia de conocimientos.</b> Los informes de síntesis de evaluación ayudan a suplir deficiencias críticas de conocimientos en el FIDA.</p> <p>3. <b>Prioridad estratégica.</b> Las síntesis hacen aportaciones a las prioridades estratégicas del FIDA y los compromisos asumidos en las reposiciones.</p> <p>4. <b>Oportunidad.</b> Las síntesis se incorporan puntualmente en las políticas, estrategias y procesos institucionales.</p> <p>5. <b>Elementos de base.</b> Las síntesis se utilizan como aportes para otros productos de la IOE.</p>	<p>1. <b>Disponibilidad del IFP.</b> Las evaluaciones de los resultados de los proyectos se llevarán a cabo solo cuando se disponga de un IFP.</p> <p>2. <b>Cobertura geográfica.</b> Las evaluaciones de los resultados de los proyectos se seleccionarán de modo que se garantice el equilibrio regional del programa de evaluación de la IOE.</p> <p>3. <b>Elementos de base.</b> Se da prioridad a las evaluaciones de los resultados de los proyectos que sean una aportación para las EEPP, las evaluaciones a nivel institucional o los informes de síntesis de evaluación.</p> <p>4. <b>Carencias de información.</b> Los IFP no proporcionan un análisis suficiente del desempeño y los resultados de los proyectos.</p> <p>5. <b>Incoherencias.</b> Las calificaciones de los IFP son incoherentes con la descripción.</p> <p>6. <b>Enfoques innovadores.</b> El proyecto incluye enfoques innovadores que merecen un análisis y una documentación más detenidos.</p> <p>7. <b>Aprendizaje derivado de las evaluaciones de los resultados de proyectos.</b> Se necesitan pruebas objetivas sobre lo que ha funcionado y lo que no.</p>	<p>1. <b>No duplicación.</b> La Dirección del FIDA no ha realizado una evaluación del impacto de la misma operación.</p> <p>2. <b>Aprendizaje derivado de la evaluación del impacto.</b> Se necesitan datos empíricos sobre lo que ha funcionado en un determinado contexto.</p> <p>3. <b>Elementos de base.</b> Se da prioridad a las evaluaciones del impacto que sean una aportación para las EEPP, las evaluaciones a nivel institucional o los informes de síntesis de evaluación.</p> <p>4. <b>Fecha de terminación.</b> Las evaluaciones del impacto se finalizarán en un plazo de tres años tras la fecha de terminación.</p> <p>5. <b>Datos de referencia.</b> 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. <b>Carencias de información.</b> Los IFP no proporcionan un análisis suficiente de la eficacia y el impacto de ciertas intervenciones.</p> <p>7. <b>Enfoques innovadores.</b> El proyecto incluye enfoques innovadores que merecen un análisis y una documentación más detenidos.</p>