

Signatura: EB 2019/128/R.3/Rev.1
Tema: 4 a)
Fecha: 11 de diciembre de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2020, basados en los resultados; programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y plan indicativo para 2021-2022 de la IOE, e informes de situación de la Iniciativa relativa a los PPME y el PBAS

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Envío de documentación:

Saheed Adegbite

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

Deirdre Mc Grenra

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

Junta Ejecutiva — 128.º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de diciembre de 2019

Para aprobación

Índice

Resumen	iv
Recomendación de aprobación	1
Primera parte – Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital, basados en los resultados, y partida presupuestaria de gastos extraordinarios del FIDA para 2020	1
I. Contexto	1
II. Perspectiva actual	4
A. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones de 2019	4
B. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2018 y 2019	5
C. Asignación de los fondos arrastrados de 2018	7
III. Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en el presupuesto ordinario y los préstamos y donaciones del FIDA	8
IV. Programa de trabajo para 2020	10
V. Presupuesto ordinario neto para 2020	12
A. Introducción	12
B. Proceso presupuestario	12
C. Supuestos	15
D. Dotación de personal propuesta	16
E. Inductores de costos	18
F. Propuesta de presupuesto ordinario neto	20
G. Propuesta de presupuesto en cifras brutas	25
H. Índices de eficiencia	26
VI. Presupuesto de gastos de capital para 2020	27
VII. Inversión en capital humano especializado	29
VIII. Partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la FIDA¹²	33
Segunda parte – Programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y plan indicativo de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2021-2022	34
I. Introducción	34
II. Avance de las actividades en 2019	34
A. Evaluaciones seleccionadas del programa de trabajo para 2019	34
B. Utilización del presupuesto de 2019	35
C. Utilización de los fondos arrastrados de 2018	36
III. Objetivos estratégicos de la IOE	37
IV. Programa de trabajo para 2020	37
V. Dotación de recursos para 2020	40
A. Recursos de personal	40
B. Necesidades presupuestarias	40
VI. Propuesta de presupuesto de la IOE y consideraciones para el futuro	45
Tercera parte – Informe de situación de la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados para 2019	47
Cuarta parte – Informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados	49
Quinta parte – Recomendaciones	52
Proyecto de resolución .../XLIII	53

Anexos

I.	Lista indicativa de países con proyectos en tramitación para 2020 (proyectos nuevos y financiación adicional para proyectos en curso)	53
II.	Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado para 2019 y el proyecto de presupuesto para 2020	54
III.	Desglose indicativo del presupuesto ordinario de 2020 por pilar para la obtención de resultados y grupo de productos institucionales	56
IV.	Dotación de personal indicativa para 2020, solo presupuesto ordinario	58
V.	Dotación de personal indicativa para 2020, por departamento y categoría	59
VI.	Costos de personal	60
VII.	Presupuesto de gastos de capital (excluida la CLEE), 2008-2019	61
VIII.	Asignación de fondos arrastrados	62
IX.	Estimación de los cargos directos correspondientes a los ingresos en concepto de inversiones	63
X.	Marco de Medición de los Resultados de la IOE para 2016-2018 (ampliado a 2020)	64
XI.	Presentación de información de la IOE sobre los logros alcanzados	66
XII.	Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2020 y plan indicativo para 2021-2022	72
XIII.	Dotación de personal de la IOE para 2020	76
XIV.	Presupuesto de la IOE propuesto para 2020	77

Acrónimos y siglas

ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CDI	Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
CSSG	Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales
ECG	División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social
ERG	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
ETC	equivalente a tiempo completo
FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
GEM	División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales
GRIPS	Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones
HRD	División de Recursos Humanos
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFC	Corporación Financiera Internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
LEG	Oficina de Asesoría Jurídica
MSD	Marco de Sostenibilidad de la Deuda
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OPV	Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia
OSB	Oficina de Estrategia Presupuestaria
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
SyE	seguimiento y evaluación
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

Resumen

1. La cuenta regresiva del período de 10 años para alcanzar 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. Gracias a este programa de reformas ambiciosas, el FIDA ha dado pasos importantes para cambiar la forma en que lleva a cabo sus actividades, por ejemplo mediante la introducción 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 la implantación de un modelo operacional eficaz y eficiente que ofrezca un uso óptimo de los recursos y actúe como catalizador de inversiones. A la luz del panorama actual, los Estados Miembros están cada vez más interesados en que el FIDA amplíe el espectro de sus 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 y fortalecer la ejecución de los proyectos en curso. Entre los temas clave figuran la transformación rural; la incorporación de la perspectiva de género, la nutrición, el cambio climático y los jóvenes (temas transversales de prioridad para el FIDA); el fortalecimiento de la actuación del FIDA como asociado estratégico, y el aprovechamiento de una mayor labor operacional y en el ámbito de las políticas.
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 también ha creado la necesidad de contar con marcos integrales de gestión del riesgo empresarial y de control interno. Tras la evaluación independiente realizada por Marsh Risk Consulting en 2019 y la actualización del tablero de riesgos institucionales, la Dirección tendrá que seguir mejorando su metodología de evaluación de riesgos en 2020 para asegurar que los procesos de seguimiento de los riesgos sean rigurosos y precisos. Además, con miras a la sostenibilidad financiera a largo plazo del Fondo, será fundamental velar por la aplicación eficaz de la reforma propuesta del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD).
5. El programa de préstamos y donaciones previsto para 2020 asciende a USD 1 000 millones e incluye 35 proyectos nuevos y financiación adicional para dos proyectos en curso. Tras la concentración inicial de las inversiones en 2019, se dará prioridad a la ejecución garantizando la puesta en marcha eficaz de los proyectos y continuando la atención al fortalecimiento de los resultados y la calidad durante la ejecución a fin de alcanzar los objetivos de la FIDA11. Para ello, se deberá suministrar de forma más equilibrada la financiación destinada a nuevos proyectos durante 2020 y 2021, al tiempo que se mantiene inalterado el objetivo de USD 3 500 millones para el programa de préstamos y donaciones de la FIDA11. La Dirección seguirá esforzándose por garantizar la calidad de los proyectos en las etapas iniciales, manteniendo un índice sólido de eficiencia móvil de 36 meses dentro del objetivo del 12,9 % fijado para la FIDA11.

6. Los principales factores que influyen en los costos previstos en el presupuesto de 2020 son los siguientes: i) el personal adicional de los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países y, en consonancia con las necesidades de capacidad (volumen de la fuerza de trabajo) señaladas en el reciente estudio sobre la composición de los recursos humanos del FIDA, el personal destinado a reforzar la función de gestión del riesgo institucional, la financiación del desarrollo y las operaciones de programación, las actividades jurídicas y de supervisión, la participación del sector privado, la incorporación sistemática de los temas prioritarios y la inclusión social, y la estructura de tecnología de la información (TI) del FIDA; ii) el incremento de los gastos de amortización; iii) los gastos administrativos y de alquiler de las oficinas en los países debido a la mayor ocupación de las oficinas descentralizadas alojadas en las instalaciones de otras entidades, y iv) la colaboración con los órganos rectores.
7. Como se indicó en la descripción preliminar general, los incrementos reales de los costos han sido absorbidos en su totalidad por las reducciones en las categorías de gastos de personal y no relacionados con el personal tras examinar sistemáticamente las solicitudes de los departamentos.
8. El presupuesto ordinario neto propuesto para 2020 asciende a USD 157,9 millones, lo que supone una disminución nominal del 0,19 % con respecto al presupuesto de 2019, de USD 158,21 millones (frente al incremento del 1,49 % estimado en la descripción preliminar general). La disminución nominal del 0,19 % se debe al efecto neto de la inflación, los ajustes por aumento de escalón dentro de cada categoría, el reajuste de los gastos estándar correspondientes al personal y los ajustes cambiarios. El tipo de cambio utilizado para la propuesta definitiva de presupuesto es de EUR 0,885=USD 1 (frente al utilizado en la descripción preliminar de EUR 0,841=USD 1), un aumento de más del 5 % respecto al tipo de cambio de 2019. Si bien se han adoptado, y se siguen adoptando, medidas de reducción de costos, el presupuesto total para 2020 se ha beneficiado de los efectos de un dólar de los Estados Unidos mucho más fuerte. Este nivel de reducción presupuestaria puede que no sea posible en el futuro y una reversión del tipo de cambio EUR:USD podría dar lugar a aumentos presupuestarios en los próximos años.
9. El aumento real nulo constituye el efecto neto de i) incrementos reales netos en los gastos de personal (USD 2 090 000); ii) las amortizaciones (USD 100 000); iii) la estimación de los gastos de alquiler, servicios comunes y funcionamiento de las oficinas del FIDA en los países (USD 200 000), y iv) los gastos administrativos y de viaje adicionales dirigidos a aumentar la colaboración con los órganos rectores en preparación de la FIDA12 (USD 330 000), compensados por una disminución real de los gastos de consultoría y otros gastos (USD 3,3 millones, aproximadamente).
10. En cuanto al presupuesto de 2020 en cifras brutas, el monto propuesto de USD 162,6 millones incluye USD 4,7 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. Esta suma puede recuperarse en su totalidad de la parte asignable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por la gestión de los fondos suplementarios.
11. Este programa ambicioso y necesario ha puesto de relieve la necesidad de que el FIDA evalúe si dispone del capital humano, la combinación de competencias y la flexibilidad normativa adecuados para ejecutar su programa de trabajo actual y en el marco del modelo operacional FIDA 2.0. A tal fin, el FIDA contrató a McKinsey & Company para que llevara a cabo un amplio estudio de recursos humanos sobre la composición de la fuerza de trabajo, centrado en i) la capacidad y las competencias; ii) la propuesta de valor al empleado, y iii) los elementos clave en materia de recursos humanos considerados necesarios para mejorar el desempeño y los resultados. Gracias a los conocimientos adquiridos a partir de

este estudio de recursos humanos, la Dirección ahora está en condiciones de adoptar decisiones fundamentadas sobre dónde se necesitan inversiones para hacer frente a las deficiencias y desajustes que vayan surgiendo en las tres esferas clave abarcadas por la evaluación.

12. Por tanto, para apoyar el camino de ambiciosas reformas emprendido por el FIDA, se propone una inversión para aumentar el capital humano especializado (fuerza de trabajo con competencias especializadas) con el fin de abordar esta mayor complejidad y ambición. Así se reforma el modelo de capital humano del FIDA, readaptándolo para asegurar que tenga el tamaño, las competencias y la capacidad tecnológica adecuados con miras a satisfacer las necesidades operacionales actuales y poner en práctica su visión de futuro antes del inicio de la FIDA12.
13. Se propone que esta partida de reserva presupuestaria de hasta USD 12 millones para un plan de ejecución de dos años de las capacidades dirigidas a fines específicos cubra las inversiones necesarias para subsanar los déficits detectados en el estudio de recursos humanos y aproveche las inversiones en soluciones de automatización y no relacionadas con la tecnología de la información para mejorar los procesos institucionales y el Marco de Gestión del Riesgo Institucional, con el fin de permitir una supervisión significativa del riesgo por parte del Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva para gestionar eficazmente los riesgos asociados con la evolución del modelo institucional del FIDA. La Dirección del FIDA otorgará prioridad a las actividades con resultados positivos rápidos para asegurar el impulso y se centrará en elaborar un plan de ejecución detallado de dos años que especifique las medidas concretas que se adoptarán en 2020, 2021 y en ambos años de manera transversal, para su presentación a la Junta Ejecutiva.
14. La dotación del presupuesto de gastos de capital para 2020 asciende a USD 4,445 millones e incluye una parte que cubre las operaciones cíclicas de TI, el mantenimiento de la Sede y las mejoras en las oficinas en los países (USD 2,22 millones) y un máximo de USD 2,225 millones para inversiones sustanciales en los sistemas financieros. Según lo previsto en la descripción preliminar y en consonancia con lo recomendado en la evaluación a nivel institucional sobre la estructura financiera del FIDA y el examen externo de los riesgos realizado por Alvarez & Marsal, se han asignado fondos específicos a las mejoras del sistema para la reconfiguración estratégica de la estructura financiera del FIDA. Esto incluye el sistema de gestión del riesgo y de tesorería, la finalización de la actualización de Flexcube y la adaptación de herramientas informáticas para la determinación de las nuevas condiciones de los préstamos.
15. Con arreglo a la resolución 181/XXXVII del Consejo de Gobernadores, se pedirá a la Junta Ejecutiva que apruebe la consignación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para las actividades relativas a la FIDA12, para la cual se propone una estimación final de USD 1,1 millones.
16. 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)
Liquidez al comienzo del período	1 348	1 037	989
Entradas			
Reembolsos de préstamos	342	354	375
Cobro de contribuciones**	296	373	301
Obligaciones	119	235	127
Ingresos en concepto de inversiones	1	23	7
Salidas			
Desembolsos	(826)	(910)	(924)
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 (PPME)	(11)	(2)	(3)
Gastos administrativos y otras partidas presupuestarias***	(158)	(172)	(177)
Activos fijos	(5)		
Variaciones internas de los fondos y fluctuaciones cambiarias	(68)		
Otros flujos de efectivo		56	(3)
Liquidez al final del período	1 037	989	675

* 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.

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe:

- la recomendación relativa al programa de trabajo y los presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2020, basados en los resultados, y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2020, así como una inversión en capital humano especializado, que figura en la quinta parte, y
- la consignación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para las actividades relativas a la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), que figura en el párrafo 131.
- Se invita además a la Junta Ejecutiva a que examine el proyecto de resolución que figura en la página 53 y a que lo remita, junto con sus recomendaciones al respecto, al Consejo de Gobernadores a fin de que este lo examine y apruebe en su 43.º período de sesiones, en febrero de 2020.

Primera parte – Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital, basados en los resultados, y partida presupuestaria de gastos extraordinarios del FIDA para 2020

I. Contexto

1. En la edición de 2019 del informe titulado *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* queda de manifiesto el continuo aumento del hambre en el mundo. Este informe se concentra principalmente en países de ingreso bajo y de ingreso mediano bajo 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. Hábita cuenta de la demanda de asistencia para el desarrollo cada vez mayor, los Estados Miembros, los países beneficiarios y otros actores del desarrollo instan a que las instituciones de desarrollo redoblen sus esfuerzos. El FIDA, que tiene un papel estratégico que desempeñar para responder a estas necesidades, está bajo presión para mejorar continuamente su eficiencia interna y los resultados de los proyectos.
2. 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 en vista de la intensificación de los desafíos externos. Como se desprende de los recientes análisis efectuados por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), la mejora de la calidad de un programa de trabajo más amplio con menos recursos es una tarea difícil y requiere soluciones de compromiso. En 2020, al comenzar la cuenta regresiva de 10 años para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el FIDA debe redoblar sus esfuerzos y establecer prioridades claras para trabajar “a mayor escala, mejor y de forma más inteligente”.

3. Para el FIDA, 2020 será el año en el que poner en práctica las enseñanzas extraídas de la fase inicial de ejecución de las iniciativas institucionales, encaminadas a i) reforzar la estructura descentralizada; 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 en los resultados.
4. La descentralización y la reorganización institucional han sido 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 sobre el terreno pasó del 18 % al 30 %. Esto contribuyó a revitalizar los equipos de ejecución sobre el terreno al acercar al FIDA a las zonas rurales y a los beneficiarios a los que presta asistencia. Este año se efectuó un análisis de las enseñanzas iniciales extraídas a fin de reunir información de los centros regionales y los centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y de conocimientos. A medida que se continúe con el proceso de descentralización en 2020, el porcentaje de personal sobre el terreno aumentará hasta llegar al 33 %. Durante el año se llevarán a cabo misiones de seguimiento para recopilar información sobre los aspectos que deben mejorarse en las oficinas en los países.
5. Durante la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y con continuidad en 2019, se han realizado esfuerzos sistemáticos para integrar en los programas y proyectos en los países 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, la Dirección está elaborando un marco para la aplicación de enfoques transformadores en los cuatro temas prioritarios. El programa establecido en virtud de los planes de acción para la incorporación de los cuatro temas prioritarios es fundamental para dar el salto a un enfoque transformador más ambicioso que aproveche las sinergias generadas por interacción de las cuatro esferas prioritarias. 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 resultados tangibles.
6. El eje central de la gestión presupuestaria en 2020 seguirá siendo mantener una organización muy eficiente y lograr al mismo tiempo 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. Según se indica en el documento del presupuesto para 2019, esta relación ha mejorado aún más, hasta aproximadamente 11,3 (o 9 %), y el índice de eficiencia previsto para 2020, calculado en función del presupuesto administrativo propuesto y la estimación del programa de préstamos y donaciones, es del 14 %. Durante todo el período de la FIDA11, el Fondo continuará trabajando para mantener esta tendencia y contener el presupuesto administrativo mientras se centra en los objetivos del programa de préstamos y donaciones. En líneas generales, como se reconoció en la evaluación realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, la cultura de resultados del FIDA está 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.
7. A pesar de los progresos realizados en varias esferas, el FIDA sigue enfrentándose a numerosos desafíos. Al iniciarse el segundo año del período del FIDA11, se deben hacer más esfuerzos para garantizar una puesta en marcha exitosa del gran número de nuevos proyectos, mejorar la calidad de la cartera de los proyectos, hacer un seguimiento de los resultados, fortalecer el desempeño como asociado estratégico y aumentar la participación operacional y en el ámbito de las políticas.

Además, aunque la posición patrimonial sigue siendo sólida, será fundamental que la reforma recientemente propuesta del modelo del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) se aplique de manera eficaz y que se inviertan recursos suficientes en la mejora de la estructura financiera y la preparación para una posible diversificación de las fuentes de financiación con miras a satisfacer la creciente demanda de proyectos de desarrollo.

8. En 2020, de conformidad con la Declaración del FIDA sobre Apetito de Riesgo elaborada en 2019 y un examen de la gobernanza de la gestión del riesgo institucional, se necesitarán medidas adicionales para adoptar un enfoque holístico y sistemático del riesgo en la estrategia y las operaciones del FIDA. Así se aprovechará el fortalecimiento de la capacidad interna, en particular, la Unidad de Gestión del Riesgo, para completar el tablero de riesgos institucionales y los mecanismos de atenuación de los riesgos financieros, operacionales y estratégicos. Este es un paso necesario para seguir fortaleciendo la estructura financiera a medida que el Fondo procura aprovechar los recursos básicos existentes a fin de aplicar la nueva Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024). Un elemento fundamental del presupuesto para 2020 serán los preparativos para la FIDA12, una de las principales enseñanzas extraídas de las reposiciones anteriores es la necesidad de que el FIDA colabore antes y de manera más sustantiva con el número creciente de partes interesadas. Esto queda reflejado en las solicitudes de los departamentos para 2020 y se ha hecho un esfuerzo por tener en cuenta los aumentos de los costos relacionados con la mayor colaboración de los órganos rectores al tiempo que se mantiene un crecimiento real nulo.
9. Para lograr estos objetivos, el FIDA tiene la necesidad inmediata de alinear la capacidad y las competencias de su fuerza de trabajo con las tendencias internas y externas que afectan al volumen y la naturaleza de su labor ahora y en los próximos años. En 2019, el FIDA contrató una empresa externa de consultoría, McKinsey & Company, para que realizara un examen exhaustivo de su fuerza de trabajo, sus elementos clave estratégicos en materia de tecnología y recursos humanos y su propuesta de valor al empleado, en el que se analizaran las repercusiones en la ejecución del programa de trabajo actual y futuro de la organización y se tuviera en cuenta un posible cambio en la estrategia y el modelo operacional de la organización. En las conclusiones se señalan las carencias de competencias en diversas esferas, entre ellas la comunicación, la mentalidad estratégica, las competencias analíticas, el diálogo sobre políticas, la resolución de problemas y el liderazgo, y en grupos de aptitudes específicas como los asuntos jurídicos, la supervisión y la integridad, la dirección, los especialistas técnicos y la gestión de operaciones financieras.
10. En vista de esta proyección, el FIDA debe comenzar a aplicar gradualmente los cambios recomendados en la distribución de la fuerza de trabajo en todos los grupos de aptitudes y a aplicar las conclusiones del estudio de recursos humanos en un plan bienal para cubrir las necesidades de capacidad y competencias detectadas, mejorar los paquetes de remuneración a fin de atraer y retener a personas de talento, mejorar la gestión del desempeño y las consecuencias, actualizar la tecnología en materia de recursos humanos y reforzar la automatización. Será de suma importancia que en 2020 y 2021 se asignen recursos para realinear la fuerza de trabajo del Fondo y acelerar las inversiones previas a la FIDA12. Cualquier retraso en el seguimiento de las recomendaciones podría hacer perder el impulso del cambio institucional en el que se basa el esfuerzo por alcanzar la excelencia operacional, lo que podría dejar al FIDA en una situación de incapacidad para hacer frente a las demandas y los desafíos que se avecinan.

11. 2020, el segundo año del período de la FIDA11, será decisivo para la ejecución del programa de trabajo. Tras una financiación sin precedentes de nuevos proyectos en 2019, el programa de préstamos y donaciones del FIDA previsto para 2020 asciende a USD 1 000 millones, lo que refleja la intención de la Dirección de equilibrar la ejecución de nuevos proyectos y centrarse en la calidad y la ejecución de los proyectos en curso, con miras a alcanzar los objetivos de la FIDA11.
12. En síntesis, los principales objetivos del FIDA fijados para 2020 serán los siguientes: i) poner en práctica el programa de préstamos y donaciones previsto mediante proyectos pertinentes y de alta calidad al tiempo que se garantizan mejoras en la calidad de la cartera; ii) colaborar eficazmente con un número creciente de partes interesadas, entre ellas los órganos rectores en el marco de la Consulta sobre la FIDA12 y el sector privado en el contexto de la nueva Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024); iii) consolidar las reformas internas mediante un análisis exhaustivo de las enseñanzas extraídas sobre la descentralización, los exámenes de los procesos operacionales y los procesos periódicos de movilidad; iv) reformar la estructura financiera, lo que incluye la preparación para una posible diversificación de las fuentes de financiación con miras a satisfacer la creciente demanda de proyectos de desarrollo, y v) elaborar y aplicar un plan de acción integral para aplicar las recomendaciones del estudio de recursos humanos relativas a la falta de capacidad y competencias de la fuerza de trabajo.
13. El programa de trabajo del FIDA es un paquete completo de medidas destinadas a mejorar la eficiencia organizativa, abordar la idoneidad de los recursos humanos y optimizar los resultados. 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 mediante un presupuesto que incluya una inversión en capital humano especializado 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

14. Al 2 de octubre de 2019, el programa de préstamos y donaciones proyectado para 2019 asciende a 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.
15. Este objetivo, que representa aproximadamente el 50 % del programa de préstamos y donaciones de la FIDA11, es congruente con el objetivo establecido en la descripción preliminar general presentada en septiembre de 2019 y constituye un nivel histórico de ejecución para el primer año de un ciclo de reposición.
16. En el marco del programa de donaciones por países y a nivel mundial y regional, está previsto que se aprueben entre 30 y 35 donaciones para finales de 2019 por un valor aproximado de USD 58 millones.

Cartera

17. Al 2 de octubre de 2019 hay 235 proyectos en la cartera, por valor de USD 8 000 millones. La cartera de donaciones activas comprende 159 donaciones valoradas en USD 201 millones. Según las proyecciones, los desembolsos de todo el año se estiman en USD 910 millones.

B. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2018 y 2019

Utilización efectiva en 2018

18. Los gastos efectivos con cargo al presupuesto ordinario de 2018 ascendieron 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 generadas por las reformas internas.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto ordinario: cifras efectivas de 2017-2018 y previsiones para 2019 (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	151,53
Porcentaje de utilización		97,3		94,5		95,8

Previsiones para 2019

19. Tras un año de transición, 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 la utilización del presupuesto en 2019 sea de unos USD 151,53 millones, esto es, alrededor del 95,8 %, mientras que la estimación en la descripción preliminar general era del 97 %.
20. La proyección ligeramente inferior se basa en la utilización efectiva más reciente, hasta junio de 2019, y en proyecciones para el resto del año, y refleja una menor utilización de puestos equivalentes a tiempo completo (ETC) como consecuencia de los puestos vacantes resultantes de las actividades de reasignación y las demoras habituales en la contratación. Además, el fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos con respecto al euro en 2019, con un tipo de cambio actual de 0,90:1 significativamente superior al tipo de cambio de 0,841 previsto al prepararse el presupuesto de 2019, ha tenido un impacto positivo en los componentes en euros de los sueldos del personal y otros gastos denominados en euros. Esto podría seguir reduciendo los costos en dólares de los Estados Unidos durante el cuarto trimestre, motivo por el cual la ejecución del presupuesto es ligeramente inferior.
21. En el cuadro 2 figuran tanto los gastos efectivos de 2018 como las previsiones para 2019, desglosados por departamento.

Cuadro 2

Utilización del presupuesto ordinario por departamento: utilización efectiva en 2018, presupuesto para 2018 y previsiones para 2019

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Utilización efectiva 2018</i>	<i>Presupuesto 2019</i>	<i>Presupuesto 2019 (reajustado)*</i>	<i>Previsiones 2019</i>	<i>Previsión 2019 frente al presupuesto reajustado (porcentaje)</i>
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia (OPV)	2,32	2,60	2,78	2,76	99
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)	6,77	9,21	8,92	8,51	95
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG)	15,93	18,33	17,36	16,58	96
Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)	13,47	15,92	15,84	15,02	95
Departamento de Administración de Programas (PMD)	58,95	65,23	63,23	59,71	94
Departamento de Operaciones Financieras (FOD)	11,68	13,63	13,63	13,22	97
Departamento de Servicios Institucionales (CSD)	28,18	26,66	26,40	26	98
Centro de costos institucionales	9,65	10,07	10,07	9,73	97
Reducciones previstas	–	(3,43)	–	–	–
Total	146,95	158,21	158,21	151,53	95,8

* En el presupuesto reajustado se refleja la estructura orgánica revisada en vigor el 30 de abril de 2019.

22. El porcentaje ligeramente superior de utilización del presupuesto en comparación con 2018 se debe en gran medida a un coeficiente de ocupación de puestos más elevado durante 2019, aunque la capacidad para cubrir los puestos descentralizados de reciente creación y el lapso de tiempo relativamente más largo para contratar personal local han tenido repercusiones en la ejecución presupuestaria de los departamentos en los que se encuentran esos puestos, sobre todo el PMD y el SKD.
23. En general, el menor porcentaje de utilización de algunos departamentos previsto para 2019 se debe principalmente a los puestos vacantes, pero también a los esfuerzos de la Dirección por reducir costos, en general mediante reformas institucionales y mejoras de los procesos operacionales. Las mejoras de eficiencia introducidas por el proceso de revisión de la estructura orgánica puesto en marcha en el segundo trimestre de 2019 empezaron a materializarse en el tercer trimestre del año, y la fusión de la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM) y la División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales (GEM) para crear la División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial ha supuesto ahorros de costos en el ERG. Del mismo modo, la reconfiguración de la Oficina de Estrategia Presupuestaria (OSB) y la consiguiente redistribución de la función de desarrollo organizativo han generado ahorros en el CSSG.
24. Los esfuerzos de la Dirección por generar ahorros mediante el control de los gastos y la búsqueda de eficiencias, velando al mismo tiempo por que los programas de trabajo se ejecuten debidamente, darán lugar a una utilización inferior en 2019. Las cifras finales de utilización del presupuesto para finales de año dependerán de estas medidas y de otros factores.
25. La flexibilidad para arrastrar un importe superior al 3 % habitual ha resultado ser fundamental para ayudar a la Dirección a atender las nuevas prioridades estratégicas durante 2019. Al igual que en la propuesta de presupuesto para 2019, la Dirección solicita autorización para utilizar los ahorros (de hasta un máximo del 5 %) obtenidos por una utilización menor del presupuesto a fin de financiar nuevas iniciativas estratégicas en 2020 y apoyar prioridades imprevistas y apremiantes de

las operaciones y actividades previstas. De conformidad con la práctica habitual, la información detallada de las asignaciones de todos los fondos que se arrastran al nuevo ejercicio se proporcionará a la Junta Ejecutiva. Este requerimiento se ha especificado en el proyecto de resolución del Consejo de Gobernadores correspondiente al presupuesto para 2019, que figura en la parte V de este documento.

C. Asignación de los fondos arrastrados de 2018

26. Según la norma relativa al arrastre del 3 %, que lleva aplicándose desde 2004, los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre de un ejercicio financiero pueden arrastrarse al ejercicio financiero siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3 % del presupuesto anual aprobado el año precedente.
27. En 2019, el Consejo de Gobernadores resolvió que los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2018 se arrastraran al ejercicio económico de 2019 hasta un máximo que no debería superar 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.
28. 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 %. A mediados de octubre se habían asignado USD 8,14 millones, de los cuales ya se han utilizado aproximadamente USD 3,9 millones (es decir, un 52 %). Puesto que durante el cuarto trimestre se deberán asumir varios compromisos y emprender actividades importantes, se prevé que los recursos arrastrados de 2018 se utilicen en su totalidad. Todo saldo que no se haya asignado ni utilizado se devolverá a la reserva de recursos ordinarios del FIDA.
29. 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 medidas complementarias para mejorar la calidad 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, el estudio relativo al modelo operacional FIDA 2.0 y los preparativos para la reposición.
30. La División de Recursos Humanos (HRD) ha definido las actividades principales para realizarla evaluación de la actuación profesional, determinar el volumen de la fuerza de trabajo necesario y el desarrollo de aptitudes, y las está llevando a cabo. Además, de la dotación de fondos arrastrada del ejercicio anterior se destinó un importe de hasta USD 1,48 millones a financiar un plan de acción para satisfacer las necesidades urgentes identificadas en la encuesta general del personal de 2019, que incluye la Iniciativa para la promoción de la innovación del FIDA y un programa de intercambio de personal. Esta iniciativa tenía por objeto generar y promover ideas entre los miembros del personal del FIDA sobre el aprovechamiento de las asociaciones, la eliminación de la burocracia, la mejora de la conectividad y la integración del análisis de datos. Además, por medio del programa de intercambio de personal, el FIDA ha comenzado a preparar el terreno para crear capacidad y fomentar sinergias con otras instituciones financieras internacionales. En el anexo VIII figura el cuadro en el que se muestra la utilización del 3 % de los fondos arrastrados y las actividades prioritarias financiadas por cada departamento.

31. De lo contrario, estas partidas de alta prioridad habrían aumentado la presión sobre el presupuesto ordinario del FIDA en 2020 y aplazado el cumplimiento de las metas establecidas. Una importante enseñanza extraída de anteriores ciclos de arrastre es que dicha práctica puede crear un incentivo para generar ahorros durante todo el año a fin de permitir una readaptación estratégica de los créditos presupuestarios no comprometidos de ejercicios económicos anteriores.
32. En vista de los beneficios observados este año de un límite más elevado para la asignación de los fondos arrastrados, la Dirección propone que se regularice este enfoque. Para 2020, la Dirección solicita autorización para utilizar los ahorros obtenidos por una utilización menor del presupuesto (ahorros de hasta un máximo del 5 % y por encima del 3 % habitual que se arrastra de un ejercicio a otro) a fin de financiar nuevas iniciativas estratégicas.

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

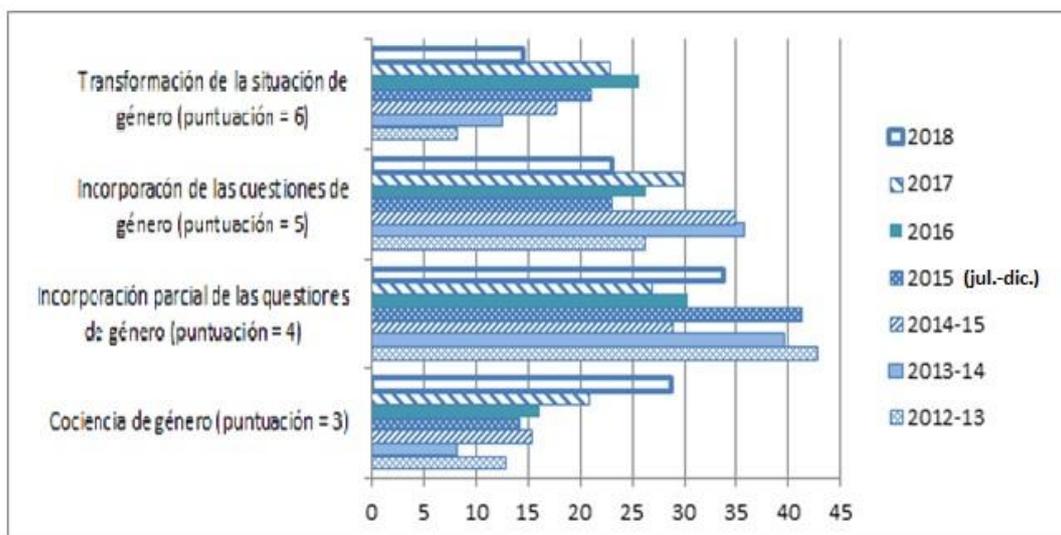
33. De conformidad con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, el FIDA trata continuamente de mejorar su asignación de recursos a las actividades relacionadas con las cuestiones de género. El aumento del número de analistas y especialistas en cuestiones de género e inclusión social y de su creciente asignación a cada una de las cinco regiones está conduciendo a la organización en esa dirección.
34. En el presupuesto de 2020 se mantiene la metodología elaborada en 2013 con el fin de i) determinar el grado de atención que los préstamos y donaciones prestan a las cuestiones de género, y ii) registrar los elementos relacionados con las cuestiones de género del presupuesto ordinario correspondiente al personal. El nuevo sistema de planificación presupuestaria introducido en 2019 está diseñado para establecer una correlación entre los gastos de personal y no relacionados con el personal, y los temas transversales de prioridad para el FIDA. A medida que esta nueva funcionalidad se vaya perfeccionando y aplicando en los próximos años, permitirá realizar un registro más preciso de la asignación de recursos por tema prioritario.
35. Los resultados del análisis de este año se describen en los párrafos siguientes.

Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en los préstamos del FIDA

36. La medida en que la cartera de préstamos del FIDA tiene en cuenta las cuestiones de género se valora en la fase de diseño (véase el gráfico 1). De los 40 préstamos aprobados en 2018, que ascendieron a un total de USD 1 025 millones, 28 proyectos, esto es, unos USD 868 millones, reunieron las condiciones para ser parte de este análisis y el 71,4 % del valor de los préstamos se calificó como moderadamente satisfactorio como mínimo, en comparación con el 80 % en 2017 y el 82 % en 2016.
37. La proporción del valor total de los préstamos destinada a proyectos con un efecto transformador de la perspectiva de género disminuyó al 14,6 % con respecto al 23 % de 2017, el 26 % de 2016, el 21 % de 2015 y el 18 % de 2014.
38. Estas tendencias se deben en parte a i) la aplicación de criterios más estrictos para que los proyectos se puedan considerar transformadores de la perspectiva de género, y ii) la menor atención que se presta a realizar evaluaciones en profundidad de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer durante las misiones.

Gráfico 1

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

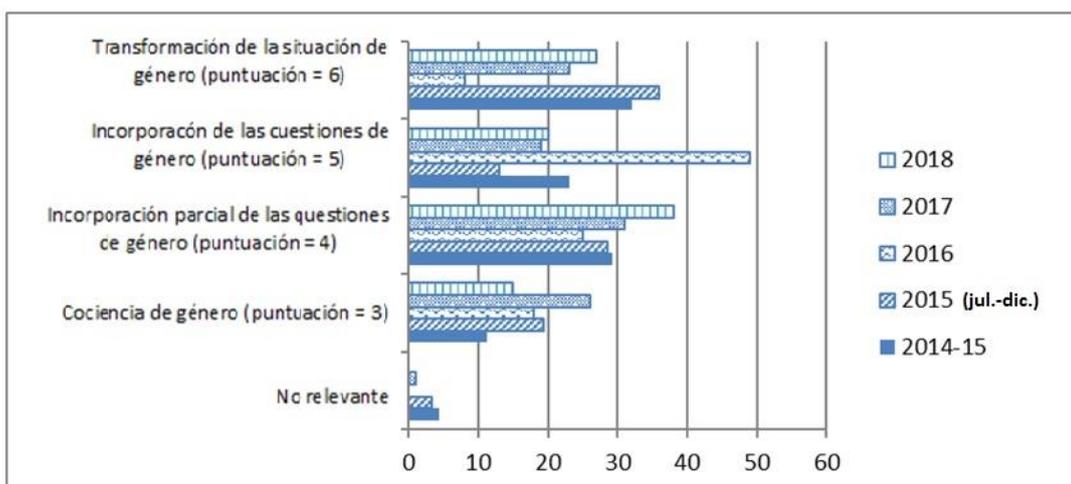


Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en las donaciones del FIDA

39. En un análisis de la sensibilidad de género de las 35 donaciones aprobadas en 2018, por un valor total de USD 52 millones (gráfico 2) se muestra que el 85 % de las donaciones se calificó como moderadamente satisfactorio como mínimo teniendo en cuenta su valor, en comparación con el 72 % y el 80 % de y 2016. La proporción de donaciones que se clasifica como intervenciones que contribuyen a transformar las relaciones de género es del 27 %, el mismo porcentaje que en 2017 y mucho más elevado que en 2016, cuando se situó en un 8 %.

Gráfico 2

Distribución del valor total de las donaciones aprobadas en 2014-2017 en función de la puntuación asignada a la atención en las cuestiones de género
(porcentaje del valor total de las donaciones)



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

40. El primer intento de cuantificar la sensibilidad del presupuesto ordinario del FIDA a las cuestiones de género se presentó en el documento del presupuesto de 2014. En el proceso de preparación de los presupuestos para 2015 y 2016 se integró un método más preciso para registrar los datos relacionados con las cuestiones de género con atributos más claros. De ese modo se ha podido registrar de manera

más exhaustiva en el presupuesto ordinario la sensibilidad a las cuestiones de género, dentro de las limitaciones que presentan los sistemas actualmente disponibles. En el marco de los esfuerzos del FIDA para mejorar su enfoque y la recopilación de datos para el presupuesto de 2017, la OSB colaboró con especialistas en cuestiones de género para examinar la asignación de actividades vinculadas con las cuestiones de género en todos los puestos de plantilla del FIDA, de modo que los datos recopilados reflejaran más fielmente el tiempo de trabajo que el personal dedicaba al componente de género. Para preparar el análisis de 2020, las repercusiones del aumento neto del número de plazas se han incorporado a la base de referencia de 2019.

41. El resultado general del análisis de este año pone de manifiesto la continuidad de la tendencia positiva en el porcentaje de los gastos de personal totales que corresponden a actividades relacionadas con las cuestiones de género, es decir: del 8,9 % en 2018, al 9,1 % en 2019 y al 9,3 % en 2020. En cuanto a los departamentos, la tasa más elevada de incorporación de la perspectiva de género se registra en el SKD, al 16,7 %, principalmente debido a la atención prioritaria que la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG) ha prestado a las cuestiones de género. En el PMD se registra la segunda tasa más alta, con un promedio del 13,4 % si se tienen en cuenta todas las divisiones y del 14 %, como mínimo, para las divisiones regionales.
42. El FIDA seguirá trabajando para mejorar su enfoque y validar los datos con el fin de mejorar la elaboración de informes relativos a la sensibilidad a las cuestiones de género, procurando recabar aportaciones de otras organizaciones que realizan una labor parecida y valiéndose del nuevo programa informático para la elaboración del presupuesto que se está implantando.

IV. Programa de trabajo para 2020

43. Después de una financiación extraordinaria de nuevos proyectos en 2019, se prevé que la cartera de proyectos en ejecución del FIDA alcance niveles sin precedentes. Para ello será necesario prestar más atención al apoyo específico a la puesta en marcha y la ejecución a fin de mejorar los resultados y la calidad, lo que se ve reflejado en el aumento de la asignación presupuestaria destinada a la supervisión y el apoyo a la ejecución, así como a las funciones de apoyo a los programas (véase el anexo III).
44. Habida cuenta de la atención prestada a la ejecución, y con miras a equilibrar la ejecución de nuevos proyectos durante el resto del período de la FIDA11, se prevé que el programa de préstamos y donaciones para 2020 ascienda a USD 1 000 millones. El FIDA seguirá desplegando esfuerzos concertados para complementar este programa básico con USD 90 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 1 150 millones. El FIDA ya ha preparado la cartera de proyectos en tramitación para 2020 basándose en los planes de los distintos departamentos de los centros subregionales y consultas en los países.
45. La Dirección sigue haciendo hincapié en la calidad en las etapas iniciales y en la mejora de la ejecución de los proyectos en curso con miras a alcanzar los objetivos de la FIDA11, en particular en las cuatro esferas prioritarias. Esto incluye una mayor supervisión y apoyo a la ejecución para los proyectos problemáticos.

Cuadro 3

Programa de préstamos y donaciones efectivo y previsto

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Efectivo ^a			Previsto	Previsto
	2016	2017	2018	2019	2020
Préstamos del FIDA (incluidas las donaciones para componentes de proyectos financiados principalmente con préstamos) y donaciones con arreglo al MSD	741	1 293	1 137	1 701	1 004
Donaciones del FIDA	48	51	52	58	58
Programa de préstamos y donaciones total del FIDA	789	1 344	1 189	1 759	1 062
Otros fondos administrados por el FIDA ^b	69	63	104	74	90
Programa de préstamos y donaciones total	859	1 408	1 293	1 833	1 152
Cofinanciación internacional (deducida la administrada por el FIDA) y nacional	486	914	1 229	3 265	876
Programa de trabajo total	1 345	2 322	2 523	5 098	2 028
Cartera en ejecución	6 860	6 846	7 051	n. d.	n. d.

^a Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) al 2 de octubre de 2019. Las cifras actuales reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación durante la ejecución, incluidas la cofinanciación nacional e internacional adicional.

^b Los otros fondos administrados por el FIDA son los siguientes: el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP), 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.

46. Actualmente se están preparando para su aprobación en 2020 unos 35 nuevos proyectos y programas y dos propuestas de financiación adicional (véase el anexo I).
47. El FIDA está perfeccionando sus sistemas de seguimiento institucionales para calcular mejor la distribución indicativa de su plan de inversiones en función de la orientación o prioridad temática y los vínculos con los ODS. La distribución de alto nivel de la cartera actual, por sector, es la siguiente:

Cuadro 4

Distribución de alto nivel de la cartera actual, por sector**Financiación de la cartera actual del FIDA, por sector, al 31 de diciembre de 2018**

Sector	Porcentaje
Agricultura y gestión de los recursos naturales	34
Servicios de financiación rural	19
Mercados e infraestructura conexas	14
Desarrollo humano e impulsado por la comunidad	7
Apoyo a las políticas y las instituciones	8
Pequeñas empresas y microempresas	6
Otros sectores*	13
Total	100

Fuente: Informe anual de 2018.

* En "Otros sectores" se incluyen la mitigación de desastres, la producción de energía, la gestión de los conocimientos, el seguimiento y evaluación (SyE) y otros gastos de gestión de proyectos.

48. 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 siguen siendo las siguientes:
- producción para la seguridad alimentaria, nutrición y generación de ingresos;
 - cambio climático, resiliencia y sostenibilidad ambiental;
 - igualdad de género y empoderamiento de las mujeres;
 - oportunidades para los jóvenes, y
 - oportunidades de negocio y asociaciones con el sector privado.

49. Podrían formularse otras propuestas de donaciones para atender prioridades estratégicas institucionales, tales como aspectos relacionados con sistemas definidos en los compromisos de la FIDA11, lo que incluye SyE, 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 para 2020

A. Introducción

50. En el presupuesto de 2020 se abordan los principales objetivos fijados para la organización como se describe en la sección I, a fin de garantizar la disponibilidad de recursos para lo siguiente:
- i) la ejecución y puesta en práctica del programa de préstamos y donaciones previsto con una cartera de proyectos de mejor calidad, que incluye la transformación rural y la incorporación de la perspectiva de género, la nutrición, el clima y los jóvenes;
 - ii) la colaboración efectiva con un número cada vez mayor de partes interesadas, en particular los órganos rectores en relación con la Consulta sobre la FIDA12 y el sector privado en el marco de la nueva Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024);
 - iii) la consolidación de las reformas internas mediante un análisis exhaustivo de las enseñanzas extraídas sobre la descentralización, los exámenes de los procesos operacionales y la introducción de actividades de reasignación periódicas;
 - iv) la reforma de la estructura financiera del FIDA, lo que incluye la preparación para una posible diversificación de las fuentes de financiación, la tecnología y la innovación mediante inversiones aceleradas, y
 - v) la aplicación de un plan de acción integral para abordar las necesidades de capacidad y competencias, reforzar los instrumentos estratégicos en materia de recursos humanos y mejorar la propuesta de valor al empleado.
51. Si bien existen diversos inductores de costos reales tales como la necesidad de contar con personal adicional para seguir reforzando la presencia del FIDA sobre el terreno y la capacidad en las oficinas en los países y los centros de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, estos costos se han visto totalmente compensados por reducciones en otras categorías de costos a fin de lograr un crecimiento real nulo y limitar cualquier ajuste por inflación en el presupuesto para 2020.

B. Proceso presupuestario

Establecimiento de prioridades estratégicas

52. 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 señaladas por el personal directivo superior. Para preparar el ciclo presupuestario de 2020, esas prioridades se consolidaron, se evaluaron en función de su pertinencia para la orientación institucional del FIDA y sus consecuencias financieras para el presupuesto de 2020, y se comunicaron a los departamentos para que las tuvieran en cuenta en sus solicitudes presupuestarias.
53. 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. Los aspectos más destacados son los siguientes:

- i) las actividades programáticas;
 - ii) la mejora de los recursos humanos, que comprende la gestión del talento y el desempeño, así como el redimensionamiento de los niveles y la dotación de personal;
 - iii) la gestión del riesgo;
 - iv) el aumento de la participación en el contexto de la Consulta sobre la FIDA¹² y la Estrategia para la Colaboración con el Sector Privado, y
 - v) la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el género, la nutrición, los jóvenes, el clima y el medio ambiente.
54. Esta labor también arrojó luz sobre una serie de casos en los que las inversiones podrían distribuirse a lo largo de varios años o en los que podrían lograrse ahorros mediante mejoras de eficiencia con miras a aumentar la cantidad de recursos invertidos en las esferas prioritarias. Entre estas cabe destacar:
- i) la gestión de los conocimientos y la investigación;
 - ii) la logística en relación con el establecimiento y la puesta en marcha de las oficinas del FIDA en los países, que son gastos extraordinarios de ejecución en los que se ha incurrido en ejercicios anteriores y que ahora se prevé sean amortizados mediante mejoras de eficiencia;
 - iii) la participación activa en actividades de redes no estratégicas, y
 - iv) talleres internos y reuniones de trabajo.
55. Al examinar cada una de las propuestas, la OSB adoptó un enfoque integral claramente definido que busca identificar las coincidencias entre las solicitudes 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.
56. Desde que se introdujeron los grupos de productos institucionales hace tres años, el FIDA ha ido acumulando datos sobre la distribución de los recursos administrativos y ahora puede centrarse en un análisis constructivo de las tendencias. En el marco del nuevo proceso de establecimiento de prioridades estratégicas, los planes prevén seguir ampliando el alcance de este análisis mediante la vinculación de las prioridades institucionales con los productos institucionales, con vistas a definir mejor los factores que impulsan el crecimiento institucional y la distribución de recursos.

Proceso de elaboración del presupuesto relacionado con el personal

57. En 2019 se simplificó el proceso que busca asegurar la adecuación de la fuerza de trabajo con las prioridades del FIDA en términos de cantidad de personal, competencias y aptitudes. La responsabilidad de atender las cuestiones relativas a la fuerza de trabajo se ha redistribuido entre tres actores clave: la OSB, la HRD y la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación (CDI) de reciente creación.
58. Como parte del proceso de preparación del presupuesto de 2020, se invitó a los departamentos a que presentaran sus necesidades de personal mediante el nuevo programa informático de planificación presupuestaria del FIDA, Oracle Hyperion, teniendo en cuenta que cualquier solicitud adicional tendría que ser compensada con una propuesta de reducción de una vacante existente en el departamento o

con una disminución en sus solicitudes de gastos no relacionados con el personal relativas a 2019. Los departamentos distribuyeron sus gastos de personal utilizando los grupos de productos institucionales.

59. Los equipos de la HRD y la CDI examinaron las solicitudes en el contexto del reciente análisis de las enseñanzas extraídas sobre los resultados de la descentralización, las prioridades institucionales y las necesidades organizativas.
60. Habida cuenta de las conclusiones del estudio de recursos humanos, se ha hecho un esfuerzo por cubrir algunas de las necesidades de capacidad detectadas en esferas tales como la financiación del desarrollo, los asuntos jurídicos y los riesgos, con el presupuesto ordinario. La propuesta de dotación complementaria de personal para 2020 se detalla en la sección D.

Proceso de elaboración del presupuesto no relacionado con el personal

61. Todos los departamentos recibieron directrices para elaborar el presupuesto de los gastos no relacionados con el personal, que incluían los parámetros presupuestarios y las dotaciones presupuestarias globales para esos gastos correspondientes a cada departamento, en función del presupuesto reajustado de 2019. Con el establecimiento de un nuevo sistema y prestando más atención a la priorización estratégica de las actividades previstas, la OSB y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) trabajaron en estrecha colaboración con los departamentos mientras hacían planes para 2020, intentando establecer prioridades en el contexto de un presupuesto de crecimiento real nulo.
62. Como se ha señalado, las solicitudes se prepararon utilizando los mismos grupos de productos institucionales que el año anterior y no se introdujeron nuevos grupos para 2020. La lista de estos grupos y el desglose presupuestario indicativo se presentan en el anexo III.
63. También se pidió que se presentara una solicitud por separado para las actividades adicionales que debían sufragarse con cargo a las comisiones de gestión de los fondos complementarios y suplementarios, para incluirla en el presupuesto de 2020 en cifras brutas.
64. La OSB examinó todas las solicitudes presupuestarias presentadas teniendo en cuenta las prioridades institucionales y las orientaciones establecidas por la Dirección. Al igual que en años anteriores, se realizó un examen del calendario de finalización de los proyectos de inversión en curso y se estimaron los costos recurrentes y de amortización correspondientes a 2020 sobre la base de la amortización efectiva incurrida hasta junio de 2019. Se llevó a cabo un análisis pormenorizado para examinar la inflación general y los ajustes de precios aplicables a partidas de gastos específicas, en particular los viajes y los servicios de consultoría.
65. Por último, para elaborar el presupuesto definitivo se consideraron debidamente las orientaciones, observaciones y aportaciones proporcionadas en septiembre por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva durante sus deliberaciones sobre la descripción preliminar general. Se llevó a cabo una labor sistemática para analizar las causas profundas del incremento nominal presentado en la descripción preliminar general y reajustar los supuestos sobre la base de cálculos precisos de las tendencias de los gastos efectivos.

C. Supuestos

Supuestos relativos al tipo de cambio y la inflación

66. Aplicando la metodología cambiaria acordada¹, el tipo de cambio para 2020 es de EUR 0,885:USD 1, mientras que el tipo de cambio del año anterior era de EUR 0,841:USD 1, utilizado también en la descripción preliminar. Este fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos frente al euro ha tenido un impacto significativo en la propuesta de presupuesto para 2020, principalmente porque disminuye el costo de los componentes en euros de los sueldos y prestaciones del personal y otros gastos denominados en euros. Esto se ha tenido en cuenta en los gastos estándar correspondientes al personal.
67. El ajuste por concepto de inflación aplicado al presupuesto de 2020 se basa 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 costos².
68. Se efectuó un examen detallado de los gastos efectivos de consultoría y viajes en que se había incurrido entre 2018 y 2019 para determinar los componentes inflacionarios de esos factores. En el caso de las consultorías, se ha registrado un pequeño incremento en el valor medio de los contratos de alrededor de un 2,5 %, posiblemente como consecuencia del aumento de los honorarios diarios medios. Este porcentaje se ha utilizado como ajuste por inflación para los gastos de consultoría.
69. En cuanto a los gastos de viaje, la amplia aplicación de la emisión descentralizada de boletos no solo ha generado eficiencias y reducido los gastos de viaje, sino que también ha permitido recoger más datos de viaje por medio de los sistemas institucionales. Se registró un ligero incremento general del 1,5%, sobre todo debido a los aumentos de los boletos y de las dietas en algunos lugares. Este porcentaje se ha utilizado como ajuste por inflación para el componente de los gastos de viajes.
70. Se adoptó una media ponderada del 1,88 % para todos los demás gastos.

Supuestos relativos a los gastos de personal

71. Los gastos de personal previstos en el presupuesto de 2020 se basan en los supuestos que se indican a continuación.
 - i) Como en años anteriores, los gastos estándar de personal se han calculado por separado para cada categoría y se han ajustado según la distribución ponderada por escalón salarial sobre la base de un análisis de los datos estadísticos relativos a la plantilla real del FIDA. Se llevó a cabo un análisis detenido de los gastos estándar de personal para las categorías del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico, tanto en la Sede como en las oficinas del FIDA en los países, mediante el examen de los gastos efectivos en concepto de nómina —disponibles en los sistemas del FIDA para la Sede y obtenidos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para el personal sobre el terreno— y el análisis de la tendencia en los ajustes por lugar de destino y los tipos de cambio aplicables al personal sobre el terreno. En el análisis se tuvieron en cuenta la mayor movilidad entre los funcionarios del cuadro orgánico y las prestaciones conexas, incorporando posibles aumentos en las escalas de sueldos o los componentes salariales (remuneración pensionable) e incluyendo los efectos del aumento normal de escalón dentro de cada categoría y el tipo de cambio EUR/USD.

¹ El promedio del tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas para el período comprendido entre octubre de 2018 y septiembre de 2019.

² Los índices de precios al consumidor de Italia y del resto del mundo publicados por el Fondo Monetario Internacional son del 1,1 % y el 3,9 %, respectivamente.

- ii) Los gastos estándar de 2020 incluyen:
 - a) la variación media del ajuste por lugar de destino, incluidos los multiplicadores aplicables a todos los lugares donde el FIDA cuenta con personal (incidencia en los gastos estándar: disminución);
 - b) el incremento de escalón dentro de cada categoría (incidencia en los gastos estándar relativos al sueldo básico: aumento);
 - c) el aumento de la remuneración pensionable para el personal del cuadro orgánico y categorías superiores que la Comisión de Administración Pública Internacional suele aplicar en febrero (incidencia en los gastos estándar: ligero aumento);
 - d) el aumento de la escala secundaria del cuadro de servicios generales que suele aplicarse en abril de cada año (incidencia en los gastos estándar: pequeño aumento);
 - e) las escalas de sueldos y la variación del tipo de cambio aplicables al personal del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico de contratación nacional sobre el terreno (incidencia en los gastos estándar: disminución significativa), y
 - f) el tipo de cambio EUR 0,885:USD 1 para 2020 (incidencia en los gastos estándar: disminución sustancial, en especial, en los gastos del personal del cuadro de servicios generales).
- iii) Si bien no hay cambios en la estructura salarial, el incremento normal de escalón dentro de cada categoría constituye un aumento de precios.

D. Dotación de personal propuesta

- 72. La base de referencia para 2020 ha sido el nivel de 632,5 puestos ETC aprobado para 2019, que comprendía: 632,5 puestos ETC financiados con cargo al presupuesto ordinario y 1,0 puestos ETC que desempeñaban funciones básicas con cargo a otras fuentes.
- 73. El nivel de dotación de personal propuesto para 2020 es de 658 ETC, lo que supone un incremento neto de 25,5 ETC. Este incremento es el efecto neto de 44 nuevos puestos de personal propuestos para 2020, menos las reducciones de personal (18 ETC) como resultado de los esfuerzos de la organización por reducir los gastos y mejorar la eficiencia tras los resultados de los exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista realizados en 2019.
- 74. A continuación se resumen los 44 nuevos puestos de personal en los distintos departamentos:
 - i) 17 ETC en el PMD sobre el terreno, en particular puestos administrativos que prestan apoyo interdepartamental y gerentes de programas en los países, necesarios para completar la dotación de personal en los centros y las oficinas descentralizadas de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular;
 - ii) 2 puestos dedicados a las funciones relativas al marco de gestión del riesgo institucional, que formarán parte de la OPV;
 - iii) 4 puestos en el SKD para impulsar la Estrategia del FIDA relativa al Sector Privado, las actividades relacionadas con los temas transversales y la inversión en TIC para el desarrollo;
 - iv) 3 puestos en el FOD para fortalecer la esfera de la financiación del desarrollo y reforzar las actividades financieras y fiduciarias sobre el terreno;

- v) 1 puesto dedicado a las esferas de cumplimiento y control aplicables a las actividades del FOD y la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO), así como 1 puesto en la Oficina de Asesoría Jurídica (LEG) para apoyar los asuntos institucionales y las operaciones relacionadas con los programas;
 - vi) 2 puestos en la División de Comunicaciones (com) para aumentar la capacidad de comunicación sobre el terreno;
 - vii) 3 puestos en ICT para apoyar y mantener adecuadamente la cartera de servicios y aplicaciones, y
 - viii) 11 ETC de conformidad con los exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista realizados en 2019 y los cambios institucionales introducidos en 2018.
75. La reducción total de 18 ETC como parte de la labor realizada por el FIDA para aumentar la eficiencia incluye personal del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales. Estas reducciones son producto de i) la fusión y consolidación de divisiones y unidades, y ii) la eliminación gradual de puestos sobre el terreno y en la Sede como consecuencia de las iniciativas de racionalización y la descentralización, los resultados de la actividad de adecuación a la finalidad prevista y un examen de las necesidades institucionales en las oficinas del FIDA en los países. Algunas de estas reducciones ya se han aplicado en 2019 mediante actividades de reasignación.
76. En 2019 hay un solo puesto que se financia con cargo a las comisiones de gestión de los fondos suplementarios (28 puestos ya han sido absorbidos en el presupuesto ordinario durante los últimos cinco años). Se propone que este puesto restante siga siendo financiado de esa forma, porque el titular se dedica directamente a respaldar las actividades relacionadas con esos fondos.
77. De la dotación total de 658 ETC financiados con cargo al presupuesto ordinario, se calcula que 217 puestos estarán destinados sobre el terreno en 2020, mientras que en 2017 había 111 puestos que se habían trasladado fuera de la Sede antes del inicio del proceso de descentralización. Así el número total de personal trasladado fuera de la Sede representará el 33 % de toda la plantilla del FIDA (frente al 30 % del año pasado), con lo que se combina una mayor presencia sobre el terreno con una estructura de la Sede pequeña y eficiente.
78. El número de puestos que pueden sufragarse con cargo a las comisiones de gestión y que se financian con cargo al presupuesto bruto será de 15,25 ETC. Esto representa un aumento neto de 1 ETC en comparación con 2019, atribuible a la reducción prevista de un puesto en el PMD y a dos puestos adicionales en la LEG y el FOD, respectivamente, para hacer frente a la labor adicional relacionada con la gestión de los fondos suplementarios y la mayor colaboración con los donantes y el sector privado.

Cuadro 5
Necesidades indicativas de personal, 2017-2020
(en ETC)

<i>Aprobado</i>						
<i>Departamento</i>	<i>2017</i>	<i>2018 (reajustado)</i>	<i>2019</i>	<i>2019 (reajustado)</i>	<i>Propuesto 2020</i>	<i>Variación total (comparación entre 2019 reajustado y 2020)</i>
OPV	11	12	12	14	15,5	1,5
CSSG	94	43	48	46	45	(1)
PRM	20	-	-	-	-	-
ERG	-	82	94	85	83	(2)
SKD	25	76	78	78	82	4
PMD	283,9	242,8	263	235	249	14
FOD	66	68	74	74	77	3
CSD	103,5	103,5	103,5	100,5	106,5	6
Puestos por reducir	-	-	(40)	-	-	-
Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario	603,4	627,3	632,5	632,5	658	25,5
ETC de personal financiados con cargo a otras fuentes de financiación	1,50	1	1	1	1	1
Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario y otras fuentes	604,9	628,3	633,5	633,5	659	26,5
ETC de personal que pueden financiarse con cargo a las comisiones de gestión*	13,25	13,25	14,25	14,25	15,25	1

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

79. En los anexos IV y V se presentan los niveles indicativos de dotación de personal de 2020 financiados con cargo al presupuesto ordinario, desglosados por departamento y categoría. Las reducciones previstas no se han deducido de las cifras desglosadas por departamento. Las repercusiones financieras de la labor presupuestaria relacionada con el personal se exponen en la subsección E. En 2020, se planificará y priorizará cuidadosamente la financiación y contratación de nuevos puestos, conforme a las necesidades operacionales.

E. Inductores de costos

80. Los inductores de costos definitivos, reales y relacionados con los precios, contemplados en la propuesta de presupuesto para 2019 son los siguientes:

i) **Inductores de costos reales:**

Gastos de personal

- La dotación de personal adicional está relacionada con i) el apoyo necesario en los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países para completar el proceso de localización de las oficinas descentralizadas y mejorar la ejecución de los programas; ii) el fortalecimiento del marco de gestión del riesgo institucional; iii) el mayor énfasis en la participación del sector privado, la TIC para el desarrollo, los temas transversales y la inclusión social; iv) el apoyo a la estructura de TI y la evolución de las necesidades; v) las actividades jurídicas, de cumplimiento y de control; vi) el aumento de la financiación para el desarrollo y el apoyo fiduciario sobre el terreno, y vi) las conclusiones de los exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista. Esto se traducirá en 44 puestos adicionales.

- Las reducciones de personal son producto de los siguientes factores: i) la fusión de la GEM y la PRM; ii) la racionalización de las funciones de las oficinas centrales en la Sede, y iii) el resultado de la reorganización de la fuerza de trabajo debido a los exámenes y las reformas institucionales. Esto dará lugar a una reducción de 18 ETC.
- El impacto neto global se estima en 25,5 ETC, lo que supone un aumento real de los gastos de personal de USD 2,09 millones. A fin de reducir al mínimo este impacto, se propone que los procesos para cubrir algunos de los nuevos puestos adicionales se aplacen en función de las necesidades operacionales y del tiempo necesario para encontrar y atraer a expertos adecuados. Este aumento relativamente pequeño en comparación con el número de ETC se debe a que la mayoría de los nuevos puestos son de contratación local destacados sobre el terreno y a que las repercusiones financieras de los demás puestos del cuadro orgánico de contratación internacional se han reducido al proponer el aplazamiento de la contratación.

Gastos de amortización y otros gastos recurrentes relacionados con los presupuestos de gastos de capital

- El incremento neto de los gastos de amortización en 2020 (después de deducir los presupuestos de gastos de capital totalmente amortizados) será de aproximadamente USD 100 000, debido a los costos relacionados con los proyectos anuales y cíclicos aprobados en curso según se estima en la descripción preliminar general.

Incremento en los costos relacionados con la mayor colaboración con los órganos rectores

- Los costos adicionales, que ascienden a aproximadamente USD 330 000, se deben a la mayor frecuencia de las reuniones con los órganos rectores, en las que participan personal directivo de nivel medio y superior de todos los departamentos, lo que se materializa fundamentalmente en un leve incremento de los gastos administrativos y de viaje.

Oficinas descentralizadas del FIDA

- La estimación de los gastos de alquiler, servicios comunes y funcionamiento de las oficinas del FIDA en los países se ha ajustado para reflejar los niveles reales de ocupación de las oficinas alojadas en las instalaciones de otras entidades, lo que se ha traducido en un aumento neto de USD 200 000, aproximadamente.

81. Los incrementos reales mencionados antes se verán totalmente compensados por una reducción real de USD 3,3 millones, especialmente en gastos de consultoría y otros gastos administrativos.

i) Factores determinantes de los precios:

Gastos de personal

- Los gastos de personal previstos en el presupuesto de 2020 se basaron en supuestos revisados con respecto a 2019. El ajuste neto global en los gastos de personal relacionado con los precios asciende a USD 1,04 millones, o una disminución del 1,09 % respecto a los gastos de personal de 2019, debido principalmente a la revisión de los gastos estándar de conformidad con los parámetros actualizados. En los gastos estándar se incorporó un aumento general de escalón dentro de cada categoría correspondiente a unos USD 0,63 millones, frente a los USD 1,35 millones estimados cuando se elaboró la descripción preliminar, con lo que se compensa en parte el efecto de la variación del tipo de cambio y otros factores.

Otros gastos

- Sobre la base de la metodología acordada, el uso de 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 se traducirá en aumentos de precio.
- Los ajustes por inflación a los componentes de gastos de consultoría y viajes se han examinado analizando los datos disponibles en los sistemas pertinentes, en particular las tendencias de los honorarios medios de consultoría, los boletos de avión y las dietas en algunos lugares.

82. El aumento de precios total neto en el presupuesto es de USD 0,3 millones, cifra significativamente inferior a la estimación que figuraba en la descripción preliminar dado que ahora incluye las importantes repercusiones de las variaciones del tipo de cambio y los gastos estándar revisados.

F. Propuesta de presupuesto ordinario neto

83. Como ya se ha señalado, en la preparación de la propuesta de presupuesto ordinario neto de 2020 se han tenido en cuenta las observaciones del Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva acerca de la descripción preliminar general. Las estimaciones presupuestarias más recientes se basan en las solicitudes detalladas presentadas por los departamentos, que se han examinado rigurosamente. A su vez, se ha realizado un ejercicio exhaustivo de determinación de costos, en especial, en lo atinente al impacto del tipo de cambio.
84. El presupuesto ordinario neto propuesto para 2020 asciende a USD 157,9 millones, lo que supone una disminución nominal del 0,19 % con respecto al presupuesto de 2019, de USD 158,21 millones (frente al incremento nominal del 1,49 % estimado en la descripción preliminar general). Además de mantener en cero el incremento real, como se había anunciado, se intentó absorber totalmente los aumentos de precio con reducciones adicionales en los gastos no relacionados con el personal. Esta tarea se vio facilitada por el efecto del tipo de cambio revisado en las necesidades presupuestarias denominadas en euros. La base de comparación es el presupuesto ordinario neto de 2019, reajustado para reflejar el impacto de los cambios de la estructura orgánica realizados durante 2019.
85. Como se ha señalado anteriormente, el aumento real nulo corresponde al efecto neto de: i) incrementos reales netos en los gastos de personal (USD 2 090 000); ii) las amortizaciones (USD 100 000); iii) la estimación de los gastos de alquiler, servicios comunes y funcionamiento de las oficinas del FIDA en los países (USD 200 000), y iv) los gastos administrativos y de viaje adicionales para aumentar la colaboración con los órganos rectores en preparación de la FIDA12 (USD 330 000), compensados por una disminución real de los gastos de consultoría y otros costos (USD 3,3 millones, aproximadamente).

Propuesta presupuestaria desglosada por departamento

86. En el cuadro 6 se expone la propuesta presupuestaria desglosada por departamento.

Cuadro 6

Presupuesto ordinario desglosado por departamento, 2019 y 2020

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Aprobado 2019</i>	<i>2019 (reajustado)</i>	<i>Propuesto 2020</i>	<i>Variación total</i>	<i>Variación (porcentaje)</i>
OPV	2,6	2,78	3,18	0,40	14,4
CSSG	9,22	8,92	8,77	(0,15)	(1,7)
ERG	18,33	17,36	16,59	(0,77)	(4,4)
SKD	15,92	15,84	15,81	(0,03)	(0,2)
PMD	65,24	63,23	62,91	(0,32)	(0,5)
FOD	13,62	13,63	13,83	0,20	1,5
CSD	26,65	26,40	26,77	0,37	1,4
Centro de costos institucionales (parte imputable)	5,23	5,23	5,09	(0,14)	(2,7)
Centro de costos institucionales (parte no imputable)	4,84	4,84	4,95	0,11	2,3
Reducciones previstas	(3,43)				
Total	158,21	158,21	157,90	(0,30)	(0,2)

87. En la mayoría de los departamentos el presupuesto para 2020 es ligeramente inferior al de 2019, sobre todo debido a la disminución de los gastos estándar.
88. A continuación se explican las razones concretas de la variación de las asignaciones de los distintos departamentos de 2020 en comparación con 2019:
- i) **OPV.** El presupuesto presenta un incremento debido al fortalecimiento de la función de gestión del riesgo institucional, con dos nuevos puestos en la OPV que satisfacen una necesidad institucional para toda la organización. También se han determinado otras necesidades presupuestarias no relacionadas con el personal para la mayor colaboración con los órganos rectores en vista de la Consulta sobre la FIDA12 y el programa del modelo operacional FIDA 2.0.
 - ii) **CSSG.** El presupuesto del CSSG se reduce ligeramente respecto al de 2019, de USD 8,92 millones a USD 8,77 millones. Esta disminución neta se debe a los menores gastos de personal aplicados a los puestos existentes, contrarrestados en parte por un puesto adicional en la LEG y una pequeña aportación de gastos no relacionados con el personal para financiar adecuadamente la necesidad adicional de mejorar las actividades de garantía de calidad en las carteras de proyectos en tramitación.
 - iii) **ERG.** La disminución de USD 0,77 millones en el presupuesto del ERG obedece principalmente a reducciones adicionales en los puestos de plantilla, entre ellos un Auxiliar de la Oficina Central, un Oficial de Presupuesto y Asuntos Administrativos y dos Especialistas Superiores en Actuación a nivel Mundial, como resultado de los exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista y la fusión de la PRM y la GEM en una sola división.
 - iv) **SKD.** Los puestos adicionales se han absorbido en la dotación presupuestaria del SKD gracias a la reducción de los gastos de consultoría y viajes. En general, el presupuesto del SKD se mantiene relativamente constante con respecto al de 2019, aunque las actividades fundamentales, como las relacionadas con los temas transversales de prioridad para el FIDA, la evaluación del impacto y el sector privado, cuentan con recursos suficientes.
 - v) **PMD.** La pequeña disminución del 0,5 % es el resultado de los esfuerzos del departamento por contener los incrementos de costos y financiar los nuevos puestos sobre el terreno modificando las prioridades internas, así como del efecto de la disminución de los gastos estándar. Dentro de las limitaciones de

un presupuesto de crecimiento real nulo, el PMD buscó oportunidades para mejorar la eficiencia al tiempo que aumentó los recursos destinados a las actividades que contribuyen directamente a la calidad y la ejecución de los programas y a la creación de capacidad en las oficinas en los países, así como para distribuir las inversiones en actividades no crediticias durante el período 2020-2021.

- vi) **FOD.** Los puestos adicionales en la División de Servicios de Gestión Financiera ayudarán a reforzar la capacidad del FIDA en la esfera de la financiación para el desarrollo y garantizarán un apoyo fiduciario adecuado a las operaciones de los programas. Se intentó atender las necesidades con cargo al presupuesto básico, al tiempo que se redujeron los gastos de consultoría y viajes en otras esferas para compensar los gastos de los puestos adicionales. En total, el presupuesto del FOD para 2020 presenta un incremento del 1,5 %.
- vii) **CSD.** El presupuesto total del CSD para 2020 tuvo que ajustarse con respecto al de 2019 para incluir los nuevos puestos creados tras la actividad de reasignación y los exámenes relativos a la adecuación a la finalidad prevista. Además, con el fin de mejorar la capacidad de la organización para mantener la cartera de servicios y aplicaciones de TI, se proponen añadir tres puestos adicionales de especialistas en ICT a cambio de reducir los costos de consultoría y por encima de cualquier solicitud de gasto adicional. La dotación total del CSD y los componentes de gastos no relacionados con el personal se han revisado a la baja, garantizando al mismo tiempo que se preste la debida atención a las prioridades institucionales, como la aplicación del plan de acción relativo a la encuesta general del personal, la gestión de los recursos humanos y la evaluación de la actuación profesional, y el reajuste de los procesos operacionales.
- viii) **Centro de costos institucionales.** Los costos por este concepto se reparten entre los costos institucionales, que se gestionan de manera centralizada y son imputables, como los gastos de contratación y asignación, los costos recurrentes del Portal de los Clientes del FIDA y los gastos por licencias de Microsoft, y aquellos que se gestionan de manera centralizada pero no son imputables, como otros gastos de amortización y gastos de seguro médico después de la separación del servicio.
- El incremento neto de USD 100 000 en los costos institucionales no imputables obedece principalmente a un aumento de los gastos de amortización relacionados con los proyectos anuales y cíclicos aprobados en curso.
 - La disminución de los costos institucionales imputables se debe sobre todo a una pequeña reducción en los gastos de contratación y asignación y otros gastos que se gestionan de manera centralizada.

Propuesta presupuestaria desglosada por categoría general de costo

89. En el cuadro 7 figura el desglose de la propuesta presupuestaria para 2020 por categoría principal de costo. En el anexo II se detalla el desglose por categoría de costo, por cada departamento. El presupuesto final por categoría de costo difiere un poco de la descripción preliminar general debido a mejores estimaciones de los costos y las medidas de reducción de costos y ha sido revisado aplicando el tipo de cambio de EUR 0,885=USD 1.

Cuadro 7

Análisis del presupuesto desglosado por categoría general de costo, 2019 y 2020

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de costo</i>	<i>Aprobado 2019</i>	<i>Propuesto 2020</i>	<i>Variación total</i>	<i>Variación (porcentaje)</i>
Personal	93,31	94,32	1,01	1,1
Consultores	22,94	22,51	(0,43)	(1,9)
Viajes oficiales	9,38	9,60	0,22	2,4
Gastos de TIC no relacionados con el personal	5,45	5,45	–	–
Otros gastos	27,12	26,02	(1,10)	(4,1)
Total	158,21	157,90	(0,30)	(0,2)

90. De conformidad con el compromiso asumido en 2019, los gastos de consultoría para 2020 se han reducido aún más, de USD 22,94 millones a USD 22,51 millones. La disminución total es del 1,9 %, es decir, alrededor de USD 0,43 millones. Además de examinar y supervisar continuamente la utilización de expertos externos para limitar los gastos conexos, los gastos de consultoría se han mantenido a un nivel que ofrece un uso óptimo de los recursos sin que ello influya negativamente en los niveles y la calidad de la ejecución.
91. Los viajes oficiales presentan un ligero aumento debido a la tendencia al alza de los costos de los billetes de avión y las dietas en algunos lugares donde se ejecutan las operaciones del FIDA. Los efectos inflacionarios se han contenido reduciendo en la medida de lo posible los gastos de viaje, sin dejar de tener en cuenta la necesidad de que la Dirección del FIDA aumente la visibilidad y las actividades de divulgación con los Estados Miembros y los asociados.
92. Los gastos en TIC no relacionados con el personal se mantienen inalterados con respecto a 2019, aunque se prevé que se hagan grandes esfuerzos para mejorar y mantener la infraestructura general de TIC.
93. La reducción de otros costos se debe principalmente a los efectos de la revisión del tipo de cambio en los gastos denominados en euros y a los aumentos de eficiencia introducidos en los procesos operacionales y los procedimientos operativos. Además, una ligera disminución de los gastos de asignación y contratación ha contribuido a nivelar a la baja esta categoría de costos.

La adopción de pilares en lugar de grupos de resultado

94. El FIDA se esfuerza continuamente por estar a la vanguardia en los procesos institucionales de planificación y presupuestación con el fin de utilizar eficazmente los recursos de que dispone para alcanzar sus objetivos estratégicos. Desde que se sustituyeron los grupos de resultados por los pilares hace tres años se ha aumentado la eficacia de estos procesos y mejorado la atención en los resultados.
95. Dado que ya han transcurrido tres años desde la introducción de los grupos de productos institucionales, se comienza a disponer de datos acumulativos para analizar las tendencias y extraer conclusiones significativas sobre cómo los cambios en las esferas de interés podrían traducirse en cambios en las pautas de gastos y asignación de recursos. En el proceso presupuestario de este año, los grupos de productos institucionales se vincularon más estrechamente con las prioridades estratégicas y se ponderaron sus contribuciones relativas. Esta información se comunicó a los departamentos al inicio del proceso presupuestario para que orientara la selección de los grupos de productos institucionales a la hora de elaborar las solicitudes presupuestarias y sirviera de base para adoptar un enfoque que permita hacer corresponder los costos con estos grupos de productos.

96. En el cuadro 8 se presentan los presupuestos de 2019 de los departamentos y oficinas desglosados por pilar para la obtención de resultados.

Cuadro 8

Desglose indicativo del presupuesto ordinario por pilar para la obtención de resultados para 2020
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Pilar 1</i>	<i>Pilar 2</i>	<i>Pilar 3</i>	<i>Pilar 4</i>	<i>Total</i>
	<i>Programas en los países</i>	<i>Creación y divulgación de conocimientos y actuación en materia de políticas</i>	<i>Capacidad e instrumentos financieros</i>	<i>Funciones, servicios y sistemas institucionales</i>	
OPV	0,10	0,22	0,04	2,82	3,18
CSSG	2,19	0,25	0,44	5,88	8,77
ERG	0,95	6,68	3,21	5,75	16,59
SKD	6,93	7,38	0,69	0,81	15,81
PMD	56,36	3,39	1,71	1,45	62,91
FOD	6,38	0,02	6,40	1,03	13,83
CSD	3,76	1,46	2,86	18,70	26,77
Centro de costos institucionales:	3,59	–	0,20	6,25	10,04
Gastos del centro de costos institucionales (parte imputable)	3,49	–	0,20	1,40	5,09
Gastos del centro de costos institucionales (parte no imputable)	–	–	–	4,95	4,95
Total parcial	80,24	19,42	15,4	42,84	157,9
Porcentaje asignado	51	12	10	27	100
Total					157,9

97. En el cuadro anterior puede verse que el 51 % del presupuesto total corresponde al pilar 1, mientras que a los pilares 2 a 4 se les asigna el 12 %, el 10 % y el 27 %, respectivamente. Este desglose es similar al de 2019: los pilares 1 y 4 registran cada uno una pequeña reducción del 1 % en comparación con 2019, y los pilares 2 y 3 un aumento equivalente del 1 %. Esta pequeña redistribución puede explicarse como resultado de las eficiencias institucionales, derivadas en su mayor parte de la armonización de las oficinas centrales realizada en 2019 y de la mayor atención prestada a la movilización de recursos, la gestión del riesgo financiero y el fortalecimiento de la estructura financiera en 2020.
98. En el anexo III se expone el desglose del presupuesto para cada pilar por grupos de productos institucionales y una comparación con los presupuestos de 2019 y 2018. La observación de las tendencias de la distribución de los grupos de productos institucionales en los últimos tres años permite obtener información interesante. En consonancia con el compromiso contraído por la Dirección de colaborar con un número cada vez mayor de partes interesadas y el sector privado en 2020, los grupos de productos institucionales relacionados con la comunicación y difusión, la reposición y la actuación en materia de políticas y asociaciones a nivel mundial registran un incremento entre 2019 y 2020. La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular también figuran entre las actividades para las que ha aumentado la cantidad de recursos asignados y las inversiones en evaluaciones del impacto están aumentando para satisfacer la demanda de conocimientos especializados en este ámbito. Además, la mayor atención prestada al apoyo a la puesta en marcha y la ejecución para mejorar la calidad de la cartera actual se refleja en un aumento de la asignación presupuestaria destinada a la supervisión y el apoyo a la ejecución, así como a las funciones de apoyo a los programas.

99. En el marco de la Consulta sobre la FIDA11, la Dirección se comprometió a desarrollar un sistema adaptado para cuantificar los costos totales que suponen los principales procesos operacionales. En 2019 se realizó el trabajo preliminar para establecer un nuevo enfoque de seguimiento de esos costos. Este sistema deberá seguir desarrollándose en 2020 a la luz del examen en curso de todos los procesos operacionales de apoyo básico, entre ellos, la contratación de consultores y los viajes.

G. Propuesta de presupuesto en cifras brutas

100. 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 asociaciones comporta costos adicionales para el diseño, la ejecución, la supervisión y la administración. De conformidad con los acuerdos relativos a esos fondos suplementarios, estos costos suelen financiarse con cargo a los ingresos en concepto de comisiones de gestión.
101. El presupuesto bruto comprende el presupuesto ordinario neto y los recursos necesarios para administrar y respaldar la labor adicional relacionada con los fondos suplementarios. El trabajo para llevar adelante el programa básico de préstamos y donaciones y las actividades conexas seguirá financiándose con cargo al presupuesto ordinario neto. La distinción entre los presupuestos bruto y neto garantiza que las fluctuaciones en la carga de trabajo relacionada con los fondos suplementarios no afecten al presupuesto ordinario de un año a otro. En el presupuesto bruto se incluyen solo los costos adicionales destinados a financiar las actividades relacionadas con los fondos suplementarios para el ASAP, la Unión Europea, el Fondo Fiduciario de España y otros fondos suplementarios bilaterales.
102. En 2020, el costo del apoyo a la labor relacionada con los fondos suplementarios asciende a USD 4,7 millones, monto que es aparte del presupuesto ordinario neto de USD 157,9 millones que se ha permanecido invariable respecto del presupuesto de 2019. Esta suma puede recuperarse en su totalidad con cargo a la parte asignable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por el ASAP, el Fondo Fiduciario de España, la Unión Europea y otras contribuciones bilaterales, para las que se espera que las entradas previstas aumenten en 2020 gracias a la mayor colaboración con otros donantes.
103. Por consiguiente, el presupuesto bruto propuesto para 2020 asciende a USD 162,6 millones (mientras que el de 2019 era de USD 162,91 millones) e incluye USD 4,5 millones especificados en la descripción preliminar general del presupuesto. Se solicita solo la aprobación del presupuesto ordinario neto propuesto de USD 157,9 millones. En el cuadro 9 se presenta un resumen del presupuesto ordinario bruto y neto.

Cuadro 9

Presupuesto bruto y neto indicativo para 2019

(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	162,6
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	(4,70)	(4,70)
Presupuesto en cifras netas	158,21	157,9

104. La Dirección ha actualizado las directrices del FIDA en materia de recuperación de los costos con cargo a fondos suplementarios. Las nuevas directrices ya han permitido ajustarse aún más a las prácticas de otras instituciones financieras internacionales y organismos de las Naciones Unidas, al tiempo que se respaldan los objetivos del FIDA en materia de movilización de recursos y se garantiza la recuperación de los costos de conformidad con las resoluciones del Consejo de

Gobernadores. En el marco del examen de los procesos operacionales, la administración y gestión de los recursos suplementarios del FIDA está siendo objeto de una revisión minuciosa, con el fin de seguir racionalizando la asignación, el seguimiento y la ejecución de las actividades financiadas con cargo a los fondos suplementarios.

H. Índices de eficiencia

105. Para todo el período de la FIDA10, la relación porcentual entre el programa de préstamos y donaciones total (incluidos los otros fondos administrados por el FIDA) y el presupuesto bruto (índice de eficiencia 1) ha sido del 13 %. Sobre la base de un programa de préstamos y donaciones de USD 1 000 millones y el presupuesto bruto propuesto de USD 162,6 millones, se prevé que el índice de eficiencia administrativa en 2020 será del 14 %. Este aumento en comparación con el 9 % en 2019 se debe a la concentración de los gastos del programa de préstamos y donaciones en el primer año de la FIDA11 y a la decisión de la Dirección de ir reduciendo gradualmente la financiación de nuevos proyectos para apoyar la ejecución de la cartera activa y reforzar su calidad y sus resultados. El índice de eficiencia móvil de tres años para el período 2018-2020 se calcula actualmente en un 11,9 %, por debajo de la media móvil de la FIDA10 y en consonancia con el objetivo del 12,9 % fijado para la FIDA11.
106. Si se incluye la cofinanciación, el índice de eficiencia 2 previsto, sobre la base del programa de trabajo total, es del 8 % en 2020, en comparación con el 3 % en 2019, y del 7 % para el período de la FIDA10.
107. En 2016 se incorporó un tercer índice de eficiencia para medir el monto de la cartera gestionada por dólar de gasto presupuestario. El valor monetario de la cartera corriente a fines de 2018 se situaba en USD 7 100 millones y, por tanto, el valor de la cartera como proporción de los costos totales era de USD 46 por cada dólar de los Estados Unidos de gasto presupuestario. El monto de la cartera gestionada por dólar de gasto presupuestario ha aumentado de USD 43 durante el período de la FIDA9 a USD 46 durante el de la FIDA10.

Cuadro 10
Índices de eficiencia
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Utilización efectiva 2016	Utilización efectiva 2017	Utilización efectiva 2018	Período de la FIDA10 ^c	Cifras previstas 2019	Cifras previstas 2020
Programa de trabajo						
Programa de préstamos y donaciones	789	1 344	1 189	3 323	1 759	1 062
Otros fondos administrados por el FIDA	69	63	104	237	74	90
Total parcial	859	1 408	1 293	3 560	1 833	1 152
Cofinanciación ^a	486	914	1 229	2 630	3 265	876
Programa de trabajo total	1 345	2 322	2 523	6 189	5 098	2 028
Valor de la cartera en ejecución al final del período	6 860	6 846	7 051		n. d.	n. d.
Costos totales						
Presupuesto ordinario	141,8	145,3	146,95	434,08	158,2	157,9
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	5	6	5,1	16,1	4,7	4,7
Costos totales	146,8	151,33	152,05	450,18	162,9	162,6

	Utilización efectiva 2016	Utilización efectiva 2017	Utilización efectiva 2018	Período de la FIDA10 ^c	Cifras previstas 2019	Cifras previstas 2020
Índice de eficiencia 1: costos totales/programa de préstamos y donaciones, incluidos los otros fondos administrados por el FIDA ^b	17 %	11 %	12 %	13 %	9 %	14 %
Índice de eficiencia 2: costos totales/programa de trabajo	11 %	7 %	6 %	7 %	3 %	8 %
Índice de eficiencia 3: cartera/costos totales	47	45	46	46	n. d.	n. d.

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

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

^c Extraído del GRIPS el 2 de octubre de 2019. Los montos efectivos reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación durante la ejecución, incluidas la financiación nacional adicional y la cofinanciación. Por tanto, algunas cifras podrían diferir de las presentadas en el documento del presupuesto de 2019.

108. Pese a que en 2020 el índice de eficiencia que indica la relación porcentual entre los costos totales y el programa de préstamos y donaciones es del 14 %, las proyecciones actuales señalan que el índice de eficiencia 1 para todo el período de la FIDA11 será similar o ligeramente mejor que el de la FIDA10 y se mantendrá dentro del objetivo del 12,9 %. Si se logran mantener los mismos niveles de eficiencia a lo largo de la FIDA10 y la FIDA11, se podrá establecer con ello una base de referencia sólida para mejorar los índices de eficiencia durante la FIDA12, junto con una mayor movilización de recursos y capacidad de ejecución.
109. En los próximos años, el objetivo es lograr un enfoque de planificación del programa de préstamos y donaciones y de desarrollo de proyectos más adaptado a las necesidades del cliente, y aportar elasticidad al presupuesto administrativo del FIDA. Por consiguiente, la Dirección está centrando su atención en los índices de eficiencia administrativa objetivo, que se examinan sobre una base de 36 meses consecutivos según lo establecido en el Marco de Gestión de los Resultados, como principales parámetros del ejercicio presupuestario anual. A medida que el FIDA trata de atender las necesidades de capacidad y competencias en materia de capital humano y tecnología para su futuro modelo operacional, el mantenimiento de índices de eficiencia estables seguirá siendo una prioridad estratégica.
110. Sin embargo, el objetivo de crecimiento real nulo y de una trayectoria presupuestaria fija debe reevaluarse en el contexto del tamaño de la cartera global y de la necesidad de potenciar la ejecución de los programas, junto con la evolución de las metas de eficiencia.

VI. Presupuesto de gastos de capital para 2020

Presupuesto ordinario de gastos de capital solicitado para 2020

111. Tal como se propuso 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 y la actualización de licencias de programas informáticos, y la sustitución de vehículos en las oficinas en los países), y ii) un presupuesto de gastos de capital para financiar proyectos importantes de TI y otros proyectos de inversión, en consonancia con la disponibilidad de capacidad para llevar adelante esos proyectos.
112. A medida que el FIDA avanza estratégicamente para mejorar su capacidad de gestión del riesgo financiero y fortalecer su modelo de financiación aprovechando las posibilidades de disponer de fuentes de financiación más diversificadas, es fundamental que los sistemas y los procesos operacionales que apoyan este cambio de paradigma sean sólidos y adecuados a la finalidad prevista, y que las agencias externas de calificación crediticia los consideren positivos.

113. Para 2020, se propone un presupuesto de gastos de capital de USD 4,445 millones, que comprende USD 2,22 millones para sufragar los gastos de capital ordinarios y una inversión adicional de USD 2,225 millones para sistemas y mejoras relacionadas con la reconfiguración estratégica de la estructura financiera del FIDA. Según lo previsto en la descripción preliminar y en consonancia con las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional sobre la estructura financiera del FIDA y el examen externo de los riesgos realizado por Alvarez & Marsal, se han detectado oportunidades para introducir importantes mejoras en el sistema con objeto de completar la sólida estructura financiera de TI del FIDA.
114. De la dotación del presupuesto de gastos de capital, se destinarán USD 2,225 millones a lo siguiente:
- i) abordar la necesidad de mejorar el sistema de gestión de tesorería y ampliar las plataformas electrónicas para apoyar las operaciones de gestión financiera de la cartera, las transacciones y el cumplimiento, mediante la plena integración de los sistemas de las oficinas de nivel central e intermedio, lo cual permitirá mejorar el análisis de datos y transmitir las necesidades entre las distintas funciones financieras de la organización (USD 800 000), y
 - ii) mejorar el sistema bancario central del FIDA para la gestión de las actividades crediticias (Flexcube) a fin de apoyar la ampliación de las actividades de obtención de recursos en préstamo y cumplir las normas de seguridad reconocidas en el sector (USD 1 250 000). Esto incluye también el apoyo al Mecanismo de Prefinanciación de Proyectos para agilizar la puesta en marcha de los proyectos (FIPS), que forma parte de un conjunto de medidas transformadoras compuesto por el modelo operacional mejorado del FIDA y una mayor capacidad para responder a las necesidades de sus prestatarios y receptores (USD 175 000).
115. Los USD 2,22 millones restantes sufragarán los gastos siguientes:
- i) infraestructura de TI cíclica y sustitución de equipos informáticos (USD 980 000), que se han reducido al mínimo gracias a la menor frecuencia con que se sustituyen estos equipos;
 - ii) mejoras en las oficina del FIDA en los países, incluida la sustitución de vehículos (USD 500 000);
 - iii) iniciativas para mejorar la eficiencia institucional, en particular el desarrollo de una aplicación institucional para gestionar las relaciones con los clientes y las partes interesadas de forma integrada y coherente (USD 200 000), y
 - iv) mantenimiento extraordinario de las instalaciones y la infraestructura de la Sede, incluidos vehículos y mejoras de la seguridad física del edificio de la Sede mediante la sustitución del actual circuito cerrado de cámaras de seguridad (USD 540 000)
116. Hubo otras solicitudes de presupuesto de gastos de capital que se han aplazado a la espera de ser evaluadas en forma más exhaustiva y como parte de los esfuerzos por limitar el presupuesto de gastos de capital y los respectivos gastos de amortización y costos recurrentes.
117. Según las normas contables vigentes aplicadas por el FIDA, la amortización se calcula según un método lineal en función de una vida útil estimada de cuatro años para los equipos físicos y seis años para los equipos de infraestructura, hasta un máximo de 10 años para los costos de desarrollo de programas informáticos. Por consiguiente, el incremento en la amortización de proyectos financiados con cargo a gastos de capital según el actual calendario de finalización ascenderá a USD 100 000 en 2020.

Cuadro 11
Gastos de capital solicitados para 2020
 (en miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Propuesto para 2020</i>
a) Presupuesto anual de gastos de capital	
Sustitución periódica de equipos de TI	980
Establecimiento, mejora y sustitución de vehículos en las oficinas en los países	500
b) Otro presupuesto de gastos de capital	
Sistemas de gestión del riesgo financiero y para la toma de empréstitos	2 225
Eficiencia institucional	200
Instalaciones/infraestructura, vehículos y seguridad en la Sede	540
Total	4 445

VII. Inversión en capital humano especializado

118. En los últimos años, el FIDA ha emprendido un camino de reformas ambiciosas que ha cambiado la forma en que realiza sus operaciones y ampliado los tipos de apoyo que ofrece a los países. Se alcanzaron hitos importantes, en particular la descentralización del modelo operacional del FIDA, los exámenes de los procesos operacionales básicos, que han allanado el camino para mejorar la eficiencia operacional e institucional, y una evaluación exhaustiva de los riesgos institucionales, que ha llevado al establecimiento de un sólido marco de gestión del riesgo institucional. Aunque esto representa un progreso significativo en la forma en que el FIDA realiza sus operaciones, su escala podría resultar inadecuada para abordar los retos actuales y futuros en vista de los enormes esfuerzos necesarios para cumplir los compromisos asumidos en la reposición y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de aquí a 2030. La Dirección es consciente de que si esta cuestión no se aborda de manera oportuna, los costos podrían aumentar en el futuro a medida que los problemas se agraven.
119. Al igual que otras instituciones financieras internacionales, como la Corporación Financiera Internacional (IFC), que en 2019 puso en marcha una amplia labor de planificación de la fuerza de trabajo para garantizar que el personal adecuado, con las competencias adecuadas y el nivel adecuado de antigüedad, esté en el lugar correcto para apoyar la aplicación de la estrategia IFC 3.0 e impulsar la colaboración dentro del Grupo del Banco Mundial³, la Dirección del FIDA inició un estudio a nivel de toda la organización sobre la composición actual y futura de su fuerza de trabajo. El objetivo era obtener claridad acerca de la composición actual de la fuerza de trabajo de la organización y las necesidades futuras de capital humano para cumplir su mandato.
120. El estudio sobre recursos humanos se centró en tres esferas distintas: 1) la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, a fin de obtener una visión de conjunto de la capacidad y las competencias actuales del FIDA y de su repercusión en la ejecución del programa de trabajo actual y futuro de la organización; 2) la propuesta de valor al empleado, a fin de comparar la capacidad del FIDA para atraer y retener talentos clave con la de otras instituciones similares, y 3) los elementos clave estratégicos para el logro de las aspiraciones definidas en los ámbitos 1) y 2), a saber, la gestión del desempeño, y la tecnología que se necesitan para catalizar el impacto global.
121. El estudio revela que existen lagunas en las metaaptitudes y en una serie de grupos de aptitudes específicas como los asuntos jurídicos, la supervisión y la integridad y los especialistas técnicos, y destaca una falta de capacidad para el futuro, así como la creciente necesidad de adaptarse a aptitudes relativas a la

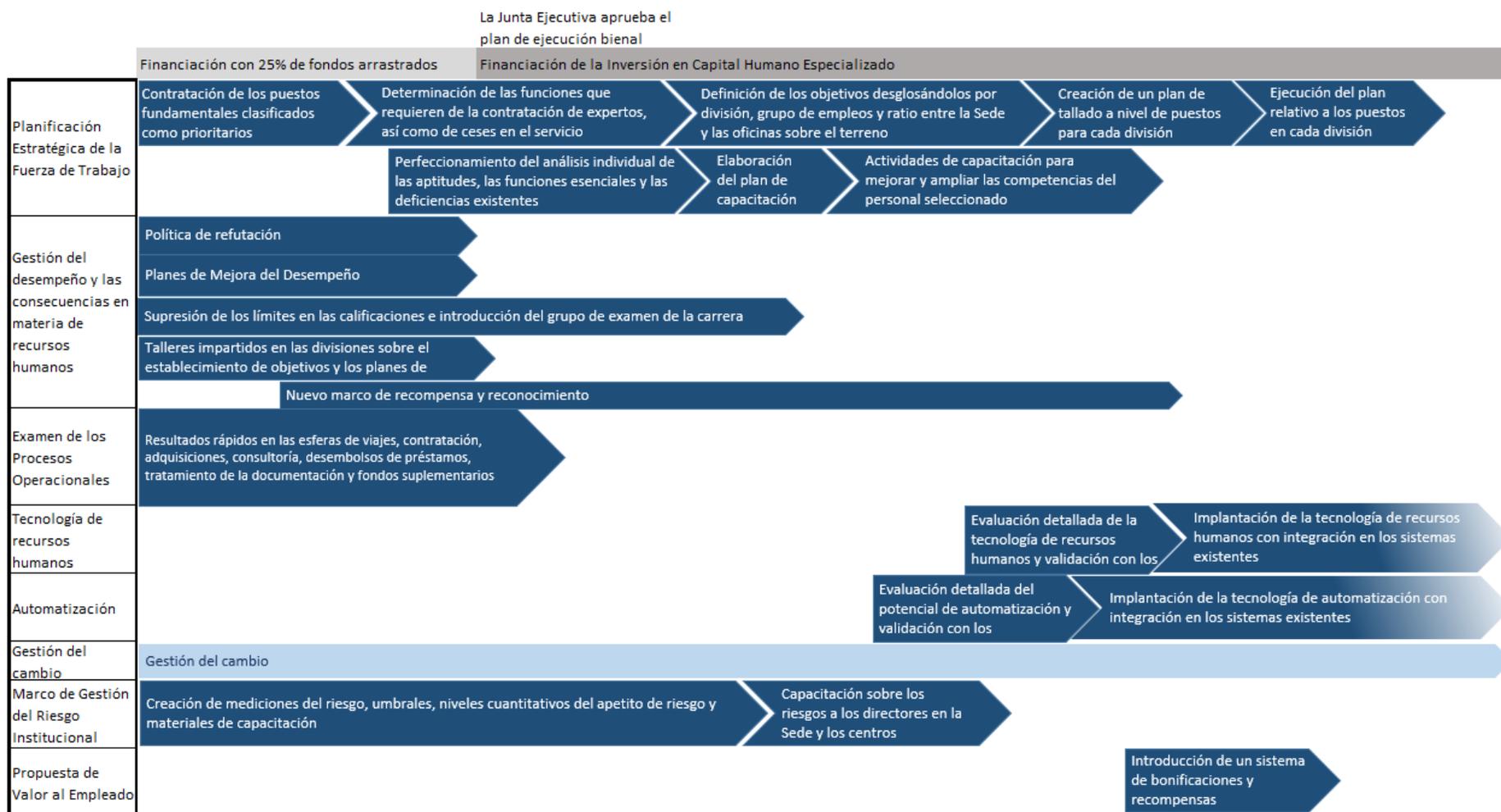
³ Strategy and Business Outlook Update FY20-FY22: Gearing up to Deliver IFC 3.0 at Scale (disponible solo en inglés).

gestión de datos. En el informe también se señala que las diferencias en los paquetes de remuneración respecto a los de otras instituciones financieras internacionales podría ser una causa de la actual dificultad para atraer a profesionales especializados. Se determinan opciones para abordar otros elementos clave pertinentes que afectan al capital humano del FIDA, como la gestión del desempeño y las consecuencias y las mejoras tecnológicas conexas, y se proponen para su examen.

122. Sobre la base de los resultados de este estudio y teniendo en cuenta las observaciones formuladas por la Junta Ejecutiva, la Dirección se propone elaborar un plan de ejecución integral de dos años donde se especificarán las medidas concretas previstas para 2020, 2021 o los dos años, de manera transversal.
123. El FIDA solicitó a los Miembros que refrendaran una partida de reserva presupuestaria de hasta USD 12 millones para las reformas y la inversión en capital humano especializado, basada en el entendimiento de que la utilización de esos fondos quedará sujeta a la aprobación en abril de 2020 por la Junta Ejecutiva de un plan de ejecución detallado de dos años destinado a la inversión en capital humano especializado. Posteriormente, en su período de sesiones de abril de 2020, la Junta Ejecutiva decidirá el monto exacto de la partida de reserva presupuestaria que deberá desembolsarse para ese año. Los Estados Miembros tendrán la oportunidad de examinar el plan de ejecución bienal en el transcurso de las consultas oficiosas de la Junta Ejecutiva, celebradas en enero de 2020, antes de que se apruebe oficialmente el presupuesto para 2020 en el período de sesiones ordinario del Consejo de Gobernadores, previsto para febrero del mismo año.
124. A partir de las conclusiones del estudio de recursos humanos y el examen de los procesos operacionales, el FIDA comenzó a determinar una serie de oportunidades para lograr resultados positivos rápidos, que se propone poner en marcha de forma inmediata a partir de enero de 2020. Habida cuenta de que los fondos de la Inversión en Capital Humano Especializado únicamente podrán utilizarse una vez que se haya aprobado el plan de acción detallado, el FIDA financiará esas actividades con hasta el 25 % del presupuesto de fondos arrastrados a fin de aprovechar el impulso alcanzado en su proceso de transformación. Los resultados rápidos detectados están ligados principalmente a las esferas de la gestión del desempeño y las consecuencias, así como a las optimizaciones de los procesos operacionales que no requieren inversiones en tecnología de la información.
125. La gestión más rigurosa del desempeño y las consecuencias contribuirá al dimensionamiento correcto del FIDA. El objetivo de la Inversión en Capital Humano Especializado radica en conformar una fuerza de trabajo que sea capaz de lidiar con los desafíos que se avecinan. Las medidas propuestas permitirían que el FIDA lograra ese objetivo a través de la mejora de las competencias del personal, la atracción de especialistas clave y la gestión de los casos de desempeño insatisfactorio. En ese contexto, la tecnología de recursos humanos se presenta como una herramienta que facilita el seguimiento de alta calidad del desempeño y la gestión de las consecuencias.
126. La versión mejorada del Marco de Gestión del Riesgo Institucional permitirá que tanto la Junta Ejecutiva como el Comité de Auditoría supervisen de forma significativa los riesgos, y también que la Dirección gestione eficazmente los riesgos asociados al modelo operacional del FIDA, que está en constante evolución. Asimismo, ayudará a determinar las interdependencias en materia de riesgos y a vincular la estrategia con el perfil y la capacidad de riesgos del FIDA, a cambiar la cultura del riesgo y a facilitar efectivamente la asunción de riesgos de manera informada, al tiempo que permitirá comunicar los límites de tolerancia al riesgo en toda la organización.

127. Se han determinado resultados rápidos ligados a procesos operacionales en las siguientes esferas:
- i) **Viajes** – reducción de la tasa de errores en los informes de gastos, simplificación del proceso de conciliación de los costos de los billetes de avión y reducción de las solicitudes de viaje de última hora.
 - ii) **Contratación** – mejora del proceso de preselección de los candidatos, mejora de los conocimientos que tienen los candidatos acerca del proceso de contratación, mejora del formulario de antecedentes personales, reducción del número de trámites para la aprobación, agilización en la tramitación de los informes sobre los candidatos elaborados tras las entrevistas y mejora de la información salarial incluida en los anuncios de vacantes.
 - iii) **Adquisiciones** – revisión de las lecciones aprendidas para determinadas campañas de adquisiciones, desarrollo de la capacidad del Comité de Examen de Contratos y creación de una cartera de mejora continua.
 - iv) **Consultoría** – cambio a la regla de 240/960 días, mejora del seguimiento de las consultorías y creación de una matriz de asignación de responsabilidades (RACI).
 - v) **Desembolsos de préstamos** – optimización de los controles de riesgo, mejora del Portal de los Clientes del FIDA y sustitución de las solicitudes de retiro de fondos en papel por solicitudes electrónicas, eliminación de los duplicados en el sistema de gestión de los registros y diseño y aplicación de nuevos indicadores básicos de resultados relacionados con el seguimiento del desempeño.
 - vi) **Tramitación de la documentación** – investigación sobre la “voz del cliente” a fin de determinar las necesidades de la Junta Ejecutiva, modificación de las directrices, publicación de aclaraciones que se entiendan fácilmente para los autores, mejora de las plantillas de los documentos, creación y aplicación de indicadores básicos de resultados relacionados con el seguimiento de la documentación y aplicación de la recuperación de gastos en los casos de demora en la presentación de la documentación.
 - vii) **Fondos suplementarios** – armonización de la estrategia relativa a los fondos suplementarios con la financiación principal
128. Como efecto directo general de esta inversión en capital humano especializado, 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.
129. En el cuadro 12 se presenta un plan indicativo para la inversión en capital humano especializado que se revisará y perfilará detalladamente en el plan de ejecución bienal que se presentará a la Junta Ejecutiva.

Cuadro 12
Plan indicativo para la inversión en capital humano especializado



VIII. Partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la FIDA12

130. 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.
131. Como se indica en la descripción preliminar general, se propone mantener el presupuesto para el período de la FIDA12 al mismo nivel que el de la FIDA11, con ajustes por inflación. El monto propuesto es de USD 1,1 millones, que se utilizarán para sufragar los costos de la reposición, en particular la presidencia externa, los períodos de sesiones de la reposición y la elaboración de los documentos de reposición.

Cuadro 13

Estimación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la FIDA12

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Descripción</i>	<i>Cifras aprobadas FIDA11</i>	<i>Cifras previstas FIDA11</i>	<i>Cifras propuestas FIDA12</i>
Costos relativos a los servicios lingüísticos y de conferencias	0,45	0,37	0,40
Gastos de personal	0,13	0,20	0,22
Costos de administración	0,09	0,11	0,10
Costos de consultoría y viajes (incluido el presidente externo)	0,28	0,30	0,30
Examen de mitad de período	0,08	0,05	0,07
Imprevistos/varios	0,01	0,00	0,01
Total	1,04	1,03	1,10

Segunda parte – Programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y plan indicativo de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2021-2022

I. Introducción

132. Este documento presenta el programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y plan indicativo para 2021-2022 de la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) En su elaboración se utilizaron las amplias consultas realizadas por la IOE con la Dirección y los órganos rectores del FIDA. Además, el presente documento se basa en el examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA y propone incorporar los cambios sugeridos en el informe sobre dicho examen. Con sujeción a la aprobación por la Junta Ejecutiva del plan de acción conjunto de la IOE y la dirección del FIDA sobre la aplicación de las recomendaciones del examen *inter pares* externo, en 2020 se introducirán cambios adicionales.
133. En este documento se refleja la conexión entre el programa de trabajo y las partidas de gastos de la IOE y se detalla el desglose de los gastos 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 septiembre de 2019 y una estimación actual de la utilización prevista del presupuesto para finales de 2019.
134. Con arreglo a lo dispuesto en la Política de evaluación del FIDA⁴, el presupuesto de la IOE se elabora de forma independiente del presupuesto administrativo del FIDA⁵. El presupuesto propuesto se basa en los mismos principios y parámetros presupuestarios (por ejemplo, el tipo de cambio, los gastos estándar de personal y el factor inflacionario) que utilizó la Dirección del FIDA en la preparación de su propio presupuesto administrativo para 2019.

II. Avance de las actividades en 2019

A. Evaluaciones seleccionadas del programa de trabajo para 2019

135. 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.** La evaluación de las conclusiones y las recomendaciones se presentaron al Comité de Evaluación en junio de 2019 y a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019. En septiembre de 2019 se llevó a cabo una actividad interna de aprendizaje para discutir los resultados y las enseñanzas de la evaluación a nivel institucional.
 - **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.** El documento conceptual⁶ para la evaluación a nivel institucional se presentó en

⁴ Véase la Política de evaluación del FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/spanish/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>).

⁵ 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”.

⁶ Véase <https://webapps.ifad.org/members/ec/105/docs/EC-2019-105-W-P-4.pdf>.

el 105.º período de sesiones del Comité de Evaluación en junio de 2019, y se finalizó. La evaluación se encuentra en curso y se están realizando visitas sobre el terreno.

- **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 presentó 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 (EPPP).** A comienzos del año tuvieron lugar las mesas redondas nacionales para México y Sri Lanka. El Comité de Evaluación consideró las EPPP relativas a Burkina Faso, Kenya y Túnez en el período de sesiones de marzo. Las EPPP 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 EPPP 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 presentará en el período de sesiones de octubre del Comité de Evaluación. 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.

136. **Presentación de informes.** En el anexo X 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 XI se presenta un resumen de los progresos logrados en cuanto a las actividades de evaluación planificadas para 2019. Los datos demuestran que las actividades están bien encaminadas.

B. Utilización del presupuesto de 2019

137. A continuación, en el cuadro 1 se da cuenta de la utilización del presupuesto de la IOE en 2018 y 2019, hasta septiembre 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 septiembre)⁷

<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 mediados de septiembre de 2019</i>	<i>Utilización prevista a finales de 2019</i>
Gastos no relacionados con el personal					
Viajes del personal	460 000	419 075	440 000	254 650	440 000
Honorarios de los consultores	1 400 000	1 480 575	1 440 000	1 352 891	1 430 000
Viajes y dietas de los consultores	380 000	335 608	360 000	304 395	360 000
Actividades de aprendizaje en los países relacionadas con las EEPP	45 000	37 714	–	–	–
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros gastos	220 390	197 876	270 390	208 683	265 000
Total parcial	2 505 390	2 470 848	2 510 390	2 120 619	2 495 000
Gastos de personal	3 307 259	3 260 299	3 473 221	3 369 307	3 369 307
Total	5 812 649	5 731 147	5 983 611	5 489 926	5 864 307
Utilización (porcentaje)		98,4⁸		91,75	98
Examen <i>inter pares</i> externo (parte correspondiente a 2018 respecto del costo total)					
	100 000	99 404	200 000	115 349	120 000
Presupuesto total para 2019			6 183 611		

138. A mediados de septiembre 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 5,48 millones, es decir, el 91,75 %. Esto 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

139. Se ha concedido el total del 3 % arrastrado del presupuesto ordinario de la IOE de 2018, que asciende a USD 177 379. Esos fondos arrastrados se han utilizado en parte para elaborar el libro titulado *Information and Communication Technologies for Development Evaluation*, publicado por Routledge, en el que se reúnen las experiencias de numerosos actores del ámbito de la evaluación del desarrollo en el uso de la tecnología para la labor de evaluación. Los fondos arrastrados se han utilizado asimismo para financiar un balance conjunto de las evaluaciones de programas en los países llevado a cabo por las unidades de evaluación de las instituciones financieras internacionales del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG).

⁷ En el futuro no será posible presentar esta información debido a un cambio en el proceso de presentación de informes sobre el presupuesto; los gastos de personal y no relacionados con el personal podrán presentarse por separado.

⁸ Esta tasa de utilización se basa en los datos del sistema de información institucional del FIDA, en el que la tasa de desembolso se calcula utilizando los gasto estándar de personal y los no relacionados con el personal. Las transacciones denominadas en euros se consignan en dólares de los Estados Unidos al tipo de cambio vigente. Sin embargo, la Oficina de Estrategia Presupuestaria ha proporcionado datos sobre la utilización efectiva de los gastos 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 gastos de personal fue inferior a lo esperado (86,5 %) debido a la ausencia prolongada de personal, y a que los gastos 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.

III. Objetivos estratégicos de la IOE

140. 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.**
141. Estos dos objetivos estratégicos deberían permitir a la IOE alcanzar la meta general establecida para la evaluación independiente, a saber: 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 ambos objetivos estratégicos en 2020 hasta que pueda ultimarse un nuevo marco de evaluación plurianual en consonancia con las recomendaciones del examen *inter pares* externo.

IV. Programa de trabajo para 2020

142. En 2020, la IOE introducirá el nuevo producto de evaluación temática, en respuesta a las recomendaciones preliminares del examen *inter pares* externo de 2019, que aconseja hacer más hincapié en cuestiones transversales y cuestiones temáticas. 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.
143. 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.
144. 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 2: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. La colaboración en la Sede y 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. Esta evaluación concluirá en 2021.
145. El objetivo de las EEP 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 Sudán. 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. Al igual que en años anteriores, la IOE ha consultado a la Dirección del FIDA sobre los COSOP que deben renovarse durante el siguiente período de tres años y ha seleccionado a los países sobre la base de las prioridades de la división regional y la IOE.

146. 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 considere las conclusiones 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. La IOE llevará a cabo evaluaciones del impacto a fin de colmar las lagunas de conocimientos específicos y promover la innovación mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y las nuevas metodologías. Las evaluaciones del impacto también se incorporarán en las evaluaciones de nivel superior, como evaluaciones a nivel institucional, evaluaciones de la estrategia y el programa en el país, evaluaciones temáticas e informes de síntesis de evaluación. Por ejemplo, se espera que la evaluación del impacto en curso en Etiopía complemente a la evaluación temática sobre la contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático en 2020. Las evaluaciones del impacto ofrecen a la IOE la oportunidad de recoger datos empíricos del alcance y la magnitud que no sería posible con otras evaluaciones como las evaluaciones de los resultados de los proyectos.
147. 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. En 2020, la IOE propone llevar a cabo un informe de síntesis de evaluación sobre la 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.^{9,10} A modo de iniciativa piloto y en función de la metodología adoptada, la IOE tiene previsto reforzar los informes de síntesis de evaluación con algunas visitas sobre el terreno, que proporcionarán datos sobre un grupo de proyectos. Además de reforzar los informes de síntesis de evaluación, el enfoque por grupos también proporcionará una base para que el FIDA realice más evaluaciones temáticas y sectoriales, tal como se recomienda en el examen *inter pares* externo.
148. La IOE tiene previsto realizar seis evaluaciones de resultados de proyectos. Los objetivos de esas evaluaciones son: i) hacer una valoración de dichos resultados; ii) generar conclusiones 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). Las seis evaluaciones de los resultados de los

⁹ Al 31 de diciembre de 2018.

¹⁰ Informe Anual del FIDA de 2018.

proyectos propuestas para 2020 suponen una reducción con respecto a las ocho que la IOE llevó a cabo en 2019; se ha propuesto utilizar el ahorro que eso supone como reserva para tareas de evaluación no previstas. En 2020, parte de esta reserva podrá utilizarse para reforzar los informes de síntesis de evaluación realizando visitas sobre el terreno, que servirán de base para que la IOE pueda llevar a cabo pruebas piloto para evaluar un grupo de proyectos y su utilidad; por tanto, aplicar las recomendaciones y conclusiones del examen *inter pares* externos. La cantidad de evaluaciones sobre los resultados de los proyectos que se realizan en un año está determinada por la necesidad de obtener pruebas empíricas para llevar a cabo evaluaciones de gran alcance.

149. Conforme a la práctica establecida, la IOE validará todos los informes finales de proyectos. Al cubrir el 100 % de los informes finales, la IOE puede mantener actualizada la base de datos sobre clasificaciones de los informes finales de proyectos. Esta base de datos es de dominio público y se utiliza regularmente en la preparación del ARRI y en otras evaluaciones como las EEPP, las evaluaciones a nivel institucional y las evaluaciones de los resultados de los proyectos. No obstante, la IOE revisará el método que emplea para validar los informes finales de los proyectos a fin de acortar el tiempo necesario para la preparación de estos informes, de conformidad con las recomendaciones formuladas por el examen *inter pares* externo.
150. El número propuesto de evaluaciones de los resultados de los proyectos y el total provisional de las validaciones de los informes finales de 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.
151. La IOE elaborará la edición de 2020 del ARRI, que es el informe de evaluación emblemático del Fondo. El ARRI presenta resultados consolidados a nivel institucional procedentes de las evaluaciones independientes. Está en consonancia con las mejores prácticas de las oficinas de evaluación independientes de otras instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial y el Banco Asiático de Desarrollo, que presentan el desempeño de sus organizaciones mediante productos similares. Además, dada la armonización entre los sistemas de autoevaluación y de evaluación independiente dentro del FIDA, el ARRI ofrece una visión general complementaria del desempeño institucional del FIDA. Siguiendo las recomendaciones del examen *inter pares* externo, la IOE examinará el contenido del ARRI.
152. 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.
153. La IOE apoyará a determinados países 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 conforme el programa entra en su siguiente fase, con vistas a reforzar las capacidades del personal asignado a los proyectos y otras tareas en los países.

154. La IOE continuará buscando oportunidades de asociación. Las oficinas de evaluación de estos organismos 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 del Banco Mundial y la International Development Evaluation Association (IDEAS) para instituir un premio en la asamblea mundial de la IDEAS, que galardonará las evaluaciones que promuevan un cambio transformador hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A tales efectos, la IOE colaborará con la IDEAS y el Grupo de Evaluación Independiente de forma permanente.
155. 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, perfiles de evaluación, reflexiones, vídeos e infografías con vistas a ampliar el alcance de su labor y la difusión de los resultados.
156. 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. La IOE tiene previsto poner a prueba nuevos productos en 2020, como ya se ha debatido.
157. En el cuadro 1 del anexo XIV 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.

V. Dotación de recursos para 2020

A. Recursos de personal

158. 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 XII).

B. Necesidades presupuestarias

159. Las conclusiones del examen *inter pares* tienen implicaciones para la 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.
160. 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.

161. **Supuestos.** Los parámetros utilizados al elaborar la propuesta de presupuesto para 2020 son idénticos a los utilizados en 2019, a saber: 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 gastos 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 0,885.
162. **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 evaluación sin aumentar el costo de las evaluaciones individuales en comparación con 2019. Se propone disminuir el número total de evaluaciones de resultados de proyectos a seis y mantener el número de síntesis de evaluación en uno. 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 80 000 para tareas de evaluación imprevistas, como puede observarse en el cuadro 2. En 2020, se espera que esta reserva pueda utilizarse para aplicar algunas de las recomendaciones del examen *inter pares* externo, como realizar evaluaciones experimentales a nivel sectorial y de grupos de proyectos.

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>
Gastos no relacionados con el personal						
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	240 000	6	6
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	–	–	260 000	–	–
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	135 390	–	–	120 390	–	–

<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>
Reserva para tareas de evaluación no previstas	–	–	–	80 000	–	–
Total de los gastos no relacionados con el personal	2 510 390	–	–	2 480 390	–	–
Gastos de personal	3 473 221	–	–	3 388 338	–	–
Total	5 983 611	–	–	5 868 728	–	–
Examen <i>inter pares</i> externo	200 000	–	–	–	–	–
Contratación de Director de la IOE	–	–	–	137 000*	–	–
Nueva política de evaluación	–	–	–	50 000	–	–
Presupuesto total para 2019	6 183 611	–	–	6 055 728	–	–

* Estimación basada en las conversaciones con la División de Recursos Humanos del FIDA, en el supuesto de que se contrate a una empresa especializada en la búsqueda de profesionales.

163. La propuesta de presupuesto para 2020 incluye la solicitud de aprobación de una partida extraordinaria de USD 187 000. De esta cantidad, USD 137 000 se destinan a la contratación del nuevo Director de la IOE en 2020. En 2013 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.
164. **Factores de costo.** Los costos de la IOE están determinados en buena manera por el número y el tipo de evaluaciones que realiza en un año determinado, pues los costos estándar de la mayoría de los productos están bien definidos. Por ende, sus principales factores de costo son el número y los tipos de productos que lleva a cabo. En 2020 habrá factores de costo adicionales, a saber, el reajuste de productos y procesos de acuerdo con las recomendaciones del examen *inter pares* externo y la inminente contratación del Director de la IOE.
165. **Presupuesto por categoría de gasto.** En el cuadro 3 figura el presupuesto propuesto para 2020 desglosado por categoría de gasto. Los consultores son importantes para las evaluaciones, ya que aportan conocimientos técnicos en las diferentes etapas del proceso de evaluación. En 2018, la IOE contrató consultores independientes¹¹ con contratos de opción a la prestación de servicios profesionales por un promedio de 44 días hábiles. 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.

¹¹ No se incluyen aquí pasantes, traductores y editores.

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>
Gastos no relacionados con el personal		
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
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros gastos	270 390	270 390
Total de los gastos no relacionados con el personal	2 510 390	2 480 390
Gastos de personal	3 473 221	3 388 338
Total	5 983 611	5 868 728
Examen <i>inter pares</i> externo	200 000	–
Contratación de Director de la IOE	–	137 000
Nueva política de evaluación	–	50 000
Presupuesto total para 2019	6 183 611	6 055 728

166. Se espera que los viajes del personal, los honorarios de los consultores, las dietas y los gastos de viaje disminuyan en virtud de la reducción prevista en los gastos no relacionados con el personal.
167. **Presupuesto por objetivo estratégico.** En el cuadro 4 se muestra la distribución del presupuesto total de la IOE propuesto para 2020, incluidos los gastos de personal y los gastos no relacionados con el personal, en función de sus objetivos estratégicos. La IOE ha dividido además sus objetivos en efectos directos, como se muestra en el cuadro 4. Esto supone un cambio con respecto a los años anteriores, en los que la presupuestación solo se realizaba en función de los objetivos. 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 al logro de este objetivo (por ejemplo, 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)	%
Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	3 957 180	66	3 826 126	65
Contribuir a generar datos empíricos sobre el desempeño y los resultados de las operaciones del FIDA	–		1 223 997	
Ofrecer conocimientos técnicos utilizables para mejorar el diseño y la aplicación de las políticas, las estrategias y los programas	–		2 602 129	
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	1 624 969	27	1 783 961	30
Contribuir al aprendizaje dentro del FIDA	–		1 331 941	
Contribuir al aprendizaje en los Estados Miembros del FIDA y a los debates en el ámbito internacional sobre la metodología de evaluación			452 019	
Objetivos estratégicos 1 y 2	401 461	7	258 641	5
Total	5 983 611	100	5 868 728	100
Examen <i>inter pares</i> de la IOE	200 000		–	
Contratación de Director de la IOE	–		137 000	
Nueva política de evaluación	–		50 000	
Presupuesto total	6 183 611		6 055 728	

Nota: los porcentajes han sido redondeados al entero más próximo.

168. **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 gastos 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>
Gastos no relacionados con el personal			
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	240 000	7	16 800
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	260 000	4	10 400
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros gastos	120 390	5	6 019
Reserva para tareas de evaluación no previstas	80 000	5	4 000
Total de los gastos no relacionados con el personal	2 480 390	8,9	220 119
Gastos de personal			
Personal de contacto para cuestiones de género	161 400	20	32 280
Personal de contacto suplente para cuestiones de género	105 700	10	10 570
Todos los oficiales de evaluación	3 247 400	5	162 370
Total de los gastos de personal	3 388 338	6	205 220
Total	5 868 728	7,2	425 339

VI. Propuesta de presupuesto de la IOE y consideraciones para el futuro

169. **Propuesta actual.** El presupuesto total propuesto para 2020 asciende a USD 6,05 millones, monto que incluye la suma de USD 187 000 como partida extraordinaria para cubrir el costo 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 para 2020 es USD 114 883 inferior al propuesto para 2019, cuyo monto es de USD 5,86 millones. Esto representa una disminución nominal del 1,92 % con respecto al presupuesto aprobado para 2019.
170. El presupuesto de la IOE propuesto para 2020 representa un 0,55 % del programa previsto de préstamos y donaciones del FIDA para 2020¹², porcentaje que está por debajo del límite del 0,9 % aprobado por la Junta Ejecutiva¹³. Además, representa el 3,7 % del presupuesto administrativo del FIDA propuesto para 2020. En el gráfico 1 se presenta la tendencia que refleja la proporción correspondiente al presupuesto de la IOE respecto del presupuesto administrativo del FIDA desde 2010. En los últimos 10 años, la proporción del presupuesto de la IOE ha venido disminuyendo. En el cuadro 1 del anexo XIV se presenta un panorama general de la propuesta de presupuesto de la IOE, que incluye los presupuestos anteriores desde 2014.

¹² Se prevé que en 2020 el FIDA asignará un total de USD 1 062 millones a nuevos préstamos y donaciones, lo que representa una revisión a la baja de los USD 1 356 millones contemplados en la versión presentada a los órganos rectores en septiembre y octubre de 2019.

¹³ Esta decisión fue adoptada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008.

Gráfico 1

Presupuesto de la IOE como porcentaje del presupuesto administrativo del FIDA

171. **Consideraciones para el futuro.** La estructura y el tamaño del presupuesto de la IOE se examinarán en el documento del programa de trabajo y presupuesto para 2021, como parte del seguimiento del examen *inter pares* externo. El límite presupuestario de la IOE del 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA¹⁴ también podría necesitar ser revisado por los órganos rectores del Fondo, dado que el FIDA ha concentrado al principio del período la mayor parte de su programa de préstamos y donaciones para 2019-2021. Hasta la fecha, la IOE siempre ha respetado el límite presupuestario estipulado.

¹⁴ Dicho límite es único para el FIDA, ningún otro organismo de las Naciones Unidas o institución financiera internacional tiene un límite presupuestario equivalente.

Tercera parte – Informe de situación de la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados para 2019

I. Introducción

172. El objetivo del presente informe sobre la situación en 2019 consiste en:

- informar a la Junta Ejecutiva sobre el estado de aplicación de la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados (PPME) y la participación del FIDA en la Iniciativa, y
- solicitar a la Junta Ejecutiva que apruebe la presentación, a título informativo, de los puntos esenciales de este informe de situación al próximo período de sesiones del Consejo de Gobernadores.

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

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

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

<i>Países que han alcanzado el punto de culminación (35)</i>	<i>Países que han alcanzado el punto de decisión</i>	<i>Países que no han alcanzado el punto de decisión (3)</i>
Benin	-	Eritrea
Bolivia (Estado Plurinacional de)	-	Somalia
Burkina Faso	-	Sudán
Burundi	-	
Camerún	-	
Chad	-	
Comoras	-	
Congo	-	
Côte d'Ivoire	-	
Etiopía	-	
Gambia	-	
Ghana	-	
Guinea	-	
Guinea-Bissau	-	
Guyana	-	
Haití	-	
Honduras	-	
Liberia	-	
Madagascar	-	
Malawi	-	
Mali	-	
Mauritania	-	
Mozambique	-	
Nicaragua	-	
Níger	-	
República Centroafricana	-	
República Democrática del Congo	-	
República Unida de Tanzania	-	
Rwanda	-	
Santo Tomé y Príncipe	-	
Senegal	-	
Sierra Leona	-	
Togo	-	
Uganda	-	
Zambia	-	

III. Compromiso total para la Iniciativa relativa a los PPME

174. Tal y como se indica en el cuadro 1 que figura a continuación, el compromiso global del FIDA con la Iniciativa relativa a los PPME asciende a USD 667,6 millones. Las estimaciones actuales podrán variar en función de los cambios en las condiciones económicas, las tasas de descuento en el marco de la Iniciativa relativa a los PPME y cualquier posible demora de los países restantes en alcanzar los puntos de decisión y culminación.

Cuadro 1

Compromisos para la Iniciativa relativa a los PPME

(Montos indicados en millones de DEG/USD)

	#	Valor actual neto		Nominal	
	Países	DEG	USD ^a	DEG	USD ^a
Punto de culminación	35	247,15	336,76	375,99	512,33
Punto de decisión no alcanzado	3	94,20	128,36	113,89	155,18
		341,35	465,12	489,88	667,51

^a Tipo de cambio vigente al 30 de septiembre de 2019 de 1,36258.

175. Al 30 de septiembre de 2019, el Fondo había destinado al alivio de la deuda de los países que reunían los requisitos necesarios y que habían alcanzado el punto de culminación un monto de USD 480,0 millones, mientras que para el alivio futuro de la deuda se destinan USD 32,1 millones, tal y como se muestra en el cuadro 2 que figura a continuación.

Cuadro 2

Alivio de la deuda de PPME para países que han alcanzado el punto de culminación

(Montos indicados en millones de DEG/USD)

	#		Nominal	
	Países		DEG	USD ^a
Punto de culminación	35	Alivio de la deuda concedido	352,42	480,20
		Alivio futuro de la deuda	23,57	32,13
			375,99	512,33

^a Tipo de cambio vigente al 30 de septiembre de 2019 de 1,36258.

176. El monto total de los pagos por concepto de alivio de la deuda se ha estimado, en lo que respecta al año 2019, en USD 11,0 millones.

IV. Financiación del alivio de la deuda

177. El FIDA financia su participación en la Iniciativa relativa a los PPME con contribuciones externas (que le han sido abonadas directamente o transferidas a través del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial) y sus propios recursos. Las contribuciones externas¹⁵ abonadas ascienden a alrededor de USD 287,1 millones (53,8 %), y las contribuciones procedentes de los recursos propios del FIDA representan cerca de USD 238,2 millones (44,6 %) y se destinan a las transferencias realizadas de 1998 a 2019. El resto se cubre con los ingresos procedentes de inversiones derivados del balance del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME de aproximadamente USD 8,3 millones (a finales de septiembre de 2019).

¹⁵ Las contribuciones externas incluyen las contribuciones de los Estados Miembros correspondientes a USD 71,5 millones y las contribuciones del Fondo Fiduciario del Banco Mundial para la Iniciativa relativa a los PPME correspondientes a USD 215,6 millones.

178. Para mitigar el impacto del alivio de la deuda en los recursos que pueden comprometerse para nuevos préstamos y donaciones, los Estados Miembros han respaldado el acceso formal del FIDA al Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial. Esto se acordó en 2006, reconociendo que supondría un aumento de las necesidades generales de financiación del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME. Desde 2006, el FIDA ha firmado varios convenios de donación, y la suma total recibida hasta la fecha asciende a USD 215,6 millones.
179. La Dirección, al tiempo que dará prioridad a velar por que el Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME disponga de financiación suficiente, también seguirá alentando a los Estados Miembros del FIDA a que proporcionen recursos adicionales para contribuir directamente a financiar su participación en la Iniciativa relativa a los PPME.

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

I Aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados en 2019

180. En diciembre de 2018 la Dirección presentó a la Junta Ejecutiva las asignaciones con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) para el período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), que abarca desde el año 2019 al 2021. De conformidad con los compromisos para la FIDA11 (GC 41/L.3/Rev.1), se incluyeron 80 países en el cálculo de las asignaciones tras la aplicación de los criterios de selección de países¹⁶. En cuanto a la financiación de los grupos de países, el 90 % de los recursos básicos del FIDA se asignó a los países de ingreso bajo y a los países de ingreso mediano bajo. El 10 % restante de estos recursos se destinó a países de ingreso mediano alto. La Dirección velará también por que entre el 25 % y el 30 % de los recursos básicos se destine a los países con situaciones de mayor fragilidad, el 50 % a África y el 45 % al África Subsahariana. Además, el FIDA asignó aproximadamente dos tercios de sus recursos básicos en condiciones muy favorables. Conforme a la metodología del PBAS, las asignaciones para 2019 eran fijas mientras que las de 2020 y 2021 son de carácter provisional.
181. Al hacer estas asignaciones, se tuvo en cuenta el marco financiero de la FIDA11 para garantizar la sostenibilidad financiera del Fondo a largo plazo, incluida la proporción de donaciones que se asignarán de conformidad con el mecanismo del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) a los países que reúnan los requisitos para obtener préstamos en condiciones muy favorables.
182. En el cuarto trimestre de 2019, se actualizaron los datos correspondientes a las variables que componen la fórmula (población rural, ingreso nacional bruto (INB) per cápita y medida de los resultados y los desembolsos), que se actualizan anualmente, a fin de definir las puntuaciones y asignaciones por país para 2020. Los datos actualizados se reflejarán en las puntuaciones y asignaciones finales por país para 2020, que figuran en el anexo I de la adición al presente informe de situación. De acuerdo con la metodología del PBAS, las puntuaciones y asignaciones para 2019 y 2020 son definitivas, mientras que las puntuaciones y asignaciones para 2021 son provisionales.

II. Condiciones de los préstamos a los países para 2019

183. **Aceptación de la oferta del Marco de Sostenibilidad de la Deuda.** En mayo de 2019, la Dirección presentó a la Junta Ejecutiva el porcentaje de los recursos ofrecidos mediante donaciones con arreglo al Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) a los 32 países que reunían los requisitos para el período de la FIDA11:

¹⁶ A efectos de determinar qué países accederán a nuevos recursos en la FIDA11, la Dirección y los Miembros acordaron tres criterios prácticos: i) focalización estratégica: se deberá contar con un programa sobre oportunidades estratégicas nacionales o una nota sobre la estrategia en el país que estén en vigor al inicio del ciclo del PBAS. Con ello se garantizará que los países que reúnen los requisitos tengan una visión estratégica de cómo utilizar los recursos del FIDA y estén, por tanto, preparados para comenzar a tratar cuestiones operacionales concretas. ii) capacidad de absorción: en todas las operaciones en un país que lleven en vigor más de un año se habrán efectuado desembolsos por lo menos una vez en los 18 meses anteriores. Gracias a este criterio, se verificará de forma práctica la capacidad de absorción de recursos y se programarán mejor los nuevos diseños de proyectos con actividades no crediticias y de apoyo a la ejecución, y iii) sentido de apropiación: ningún préstamo aprobado está pendiente de firma más de 12 meses. Con esta medida, se garantiza que existan un sentido de apropiación y un compromiso adecuados para facilitar la utilización de los recursos del FIDA.

- a los países con riesgo moderado de sobreendeudamiento se les ofreció el 80 % de sus asignaciones en forma de donación con arreglo al MSD, y el 20 % restante, de manera opcional, en forma de préstamos en condiciones muy favorables (lo cual genera un nivel de concesionalidad del 91 %).
 - a los países con riesgo elevado de sobreendeudamiento se les ofreció el 27 % de sus asignaciones en forma de donación con arreglo al MSD, y el 73 % restante, de manera opcional, en forma de préstamos en condiciones muy favorables (lo cual genera un nivel de concesionalidad del 69 %).
184. En comparación con el período de la FIDA10, los recursos asignados a los 16 países con riesgo elevado de sobreendeudamiento aumentaron en un 61 % y a todos esos prestatarios se les ofrecieron asignaciones más elevadas en concepto de donaciones; los recursos asignados a los 16 países que se encontraban en riesgo moderado de sobreendeudamiento aumentaron en un 43 % y a seis prestatarios se les ofrecieron asignaciones más elevadas en concepto de donaciones.
185. Hasta la fecha, 25 de los 32 países que reúnen las condiciones para recibir financiación con arreglo al MSD han aceptado los cambios en la proporción de donaciones en las asignaciones correspondientes a la FIDA11. La asignación total aceptada por los países en cuestión asciende a USD 1 100 millones de un total de USD 1 200 millones. Doce países sobreendeudados o con un riesgo elevado de sobreendeudamiento —que representan el 86 % del volumen de esta categoría— aceptaron las nuevas condiciones para sus asignaciones.
186. Trece países con un riesgo moderado de sobreendeudamiento —que representan el 91 % del volumen de esta categoría— aceptaron las nuevas condiciones para sus respectivas asignaciones.
187. Hasta la fecha, solo Afganistán, Kiribati y Samoa (con una asignación total de USD 59 millones) han rechazado la opción de obtener la parte de préstamos en condiciones muy favorables, que representaba una suma total de USD 11,8 millones.

Quinta parte – Recomendaciones

188. De conformidad con la sección 2 b) del artículo 7 del Convenio Constitutivo del FIDA, la Junta Ejecutiva ha aprobado y remitido al Consejo de Gobernadores:
- El programa de trabajo para 2020 por el monto de DEG 760 millones (USD 1 062 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 718 millones (USD 1 004 millones) y un programa de donaciones en cifras brutas de USD 58 millones. Cabe destacar que el programa de trabajo ha sido aprobado a este nivel a efectos de la planificación y se ajustará según sea necesario durante 2020 de acuerdo con los recursos disponibles.
189. Con arreglo a la resolución 181/XXXVII del Consejo de Gobernadores, se recomienda a la Junta Ejecutiva que apruebe:
- La consignación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para las actividades relativas a la FIDA12 por valor de USD 1,1 millones.
190. De conformidad con la sección 10 del artículo 6 del Convenio Constitutivo del FIDA y el artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA, se recomienda al Consejo de Gobernadores que apruebe:
- El presupuesto administrativo, que comprende, en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2020 por un monto de USD 157,9 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2020 por un monto de USD 4,445 millones; en tercer lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2020 por un monto de USD 6,055 millones, y una partida de reserva presupuestaria de hasta USD 12 millones para las reformas y la inversión en capital humano especializado.
 - Que el acceso a la partida de reserva presupuestaria quedará sujeto a la aprobación en abril de 2020 por la Junta Ejecutiva de un plan detallado de dos años para la inversión en capital humano especializado y en el que se especificarán las medidas concretas previstas para 2020, 2021 o los dos años, de manera transversal. Posteriormente, en su período de sesiones de abril de 2020, la Junta Ejecutiva decidirá el monto exacto de la partida de fondos de reserva que podrá desembolsarse para ese año. Durante el 131.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, que se celebrará en diciembre de 2020, la Junta examinará los avances en el plan de ejecución y los costos conexos, decidirá sobre la posibilidad de efectuar revisiones y volverá a evaluar las necesidades de financiación para 2021 en el marco de la partida de reserva presupuestaria, según proceda. Los puestos de personal o cualquier otro gasto recurrente no se financiarán con el presupuesto de inversión en capital humano especializado. La financiación a través fondos arrastrados se utilizará en la medida de lo posible. La Junta volverá a examinar la inversión en capital humano especializado en 2021.
 - Que los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2019 se arrastren al ejercicio económico de 2020 hasta un máximo que no deberá superar el 5 % de dichos créditos.
191. Se recomienda que la Junta Ejecutiva presente a título informativo al Consejo de Gobernadores, en su 43.º período de sesiones, los aspectos principales del informe de situación sobre la participación del FIDA en la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados.
192. También se recomienda que la Junta Ejecutiva presente al Consejo de Gobernadores, en su 43.º período de sesiones, el informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados, sobre la base del informe proporcionado en la cuarta parte del presente documento y su adición, donde figuran las puntuaciones de los países correspondientes a 2019 y las asignaciones para 2019-2021.

Proyecto de resolución .../XLIII

Presupuesto administrativo que comprende el presupuesto ordinario y de gastos de capital y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2020, así como una inversión en capital humano especializado para el FIDA para 2020.

El Consejo de Gobernadores del FIDA,

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

Tomando nota de que, en su 128.º período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó el programa de trabajo del FIDA para 2020 fijado en un nivel de DEG 760 millones (USD 1 062 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 719 millones (USD 1 004 millones) y un programa de donaciones bruto de USD 58 millones, y le dio su visto bueno;

Tomando nota además de que, en su 128.º período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó y aprobó la consignación de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios para la FIDA12 por valor de USD 1,1 millones;

Habiendo examinado la revisión de la Junta Ejecutiva en el 128.º período de sesiones relativa a la propuesta de presupuesto ordinario y de gastos de capital y de presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2020, así como una inversión en capital humano especializado para el FIDA para 2020;

Atento a que, en 2004, por resolución 133/XXVII, el Consejo de Gobernadores autorizó la modificación del párrafo 2 del artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA en el sentido de posibilitar que los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre de un ejercicio económico puedan arrastrarse al ejercicio siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3 % de los créditos correspondientes a ese ejercicio económico;

Consciente de que dicho arrastre del 3 % es aplicable actualmente al presupuesto administrativo, y en vista de la necesidad de establecer un límite del 5 % para el arrastre de saldos no utilizados surgidos de las economías alcanzadas en 2019 al ejercicio económico de 2020 para dar apoyo a la ejecución de ciertas prioridades institucionales;

Aprueba el presupuesto administrativo, que comprende, en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2020 por el monto de USD 157,9 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2020 por el monto de USD 4,445 millones; en tercer lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2020 por el monto de USD 6,055 millones. La Junta acepta además una partida separada de reserva presupuestaria de hasta USD 12 millones para la reforma y la inversión en capital humano especializado, como se establece en el documento GC 43/L.6, determinado sobre la base de un tipo de cambio de EUR 0,885: USD 1. El acceso a esta reserva presupuestaria estará sujeto a la aprobación de la Junta Ejecutiva en abril de 2020 de un plan de ejecución bienal detallado para la inversión en capital humano especializado en el que se indique las medidas específicas previstas para 2020, 2021 o entre ambos años. La Junta Ejecutiva decidirá el monto exacto que puede utilizarse de esta partida separada de fondos de reserva en 2020. En su 131.º período de sesiones de diciembre de 2020, la Junta Ejecutiva examinará el progreso en la ejecución del plan decidirá sobre las posibles modificaciones de este y reevaluará la necesidad de financiación para 2021 en el marco de esta partida de reserva presupuestaria. Los puestos de personal o cualquier otro gasto recurrente no se financiarán con el presupuesto de inversión en capital humano especializado. En la medida de lo posible se utilizarán las fuentes de fondos arrastrados. La Junta Ejecutiva reexaminará la inversión en capital humano especializado en 2021.

Determina que en el caso de que el valor medio del dólar de los Estados Unidos en 2020 varíe con respecto al tipo de cambio del euro utilizado para calcular el presupuesto, el equivalente total en dólares de los Estados Unidos de los gastos del presupuesto en euros se ajuste proporcionalmente al tipo de cambio vigente en 2020 respecto del tipo de cambio del presupuesto, y

Asimismo aprueba que los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2019 se arrastren al ejercicio económico de 2020 hasta un máximo que no deberá superar el 5 % de dichos créditos.

Lista indicativa de países con proyectos en tramitación para 2020 (proyectos nuevos y financiación adicional para proyectos en curso)

<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental y Meridional</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i>
Nuevos proyectos				
Benin República Centroafricana Congo Côte d'Ivoire Ghana Mauritania Santo Tomé y Príncipe Sierra Leona Togo	Eritrea Kenya Lesotho Sudán del Sur Zimbabwe	Bangladesh China (2) India (2) Maldivas Nepal (2) Pakistán Viet Nam	Brasil (2) Ecuador Guatemala Haití Nicaragua	Djibouti Iraq Jordania Tayikistán Yemen
9	5	11	6	5
Propuestas de financiación adicional				
Benin Liberia Togo	Comoras Madagascar	India		Turquía Uzbekistán
1	0	0	0	1
Total de nuevos proyectos				35
Total de financiación adicional				8
Inversiones totales				37

Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) al 2 de octubre de 2019.

Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado* para 2019 y el proyecto de presupuesto para 2020

Cuadro 1A

Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado* para 2019 y el proyecto de presupuesto para 2020

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

Departamento	Personal			Consultores			Viajes oficiales			Gastos de tecnología de la información y las comunicaciones no relacionados con el personal			Otros gastos		
	2019	2019 (reajustado)	2020	2019	2019 (reajustado)	2020	2019	2019 (reajustado)	2020	2019	2019 (reajustado)	2020	2019	2019 (reajustado)	2020
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia	2,30	2,47	2,75	–	–	0,03	0,20	0,20	0,22	–	–	–	0,10	0,11	0,18
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	7,79	7,49	7,31	0,83	0,83	0,91	0,14	0,14	0,17	0,02	0,02	0,04	0,44	0,44	0,34
Departamento de Relaciones Externas y Gobernanza	13,62	12,66	11,87	1,43	1,43	1,76	0,87	0,87	0,96	0,10	0,10	0,11	2,31	2,30	1,90
Departamento de Estrategia y Conocimientos	13,08	13,00	13,26	1,43	1,43	0,99	0,70	0,70	0,60	–	–	–	0,71	0,71	0,97
Departamento de Administración de Programas	34,35	32,35	32,57	15,19	15,19	15,44	6,55	6,55	6,81	–	–	0,11	9,14	9,14	7,98
Departamento de Operaciones Financieras	10,71	10,71	11,04	2,06	2,06	1,87	0,64	0,64	0,56	–	–	0,00	0,22	0,22	0,36
Departamento de Servicios Institucionales	13,90	13,64	14,52	2,01	2,01	1,53	0,28	0,28	0,27	5,03	5,03	4,90	5,44	5,44	5,56
Centro de costos institucionales (parte imputable)	1,00	1,00	1,00	–	–	–	–	–	–	0,30	0,30	0,30	3,93	3,93	3,79
Centro de costos institucionales (parte no imputable)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4,84	4,84	4,95
Reducciones previstas	(3,43)														
Total	93,31	93,31	94,32	22,94	22,95	22,51	9,38	9,38	9,60	5,45	5,45	5,45	27,12	27,12	26,02

* El presupuesto reajustado refleja la nueva estructura orgánica puesta en vigor a partir del 30 de abril de 2019.

Cuadro 1B.

Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado* para 2019 y el proyecto de presupuesto para 2020

<i>Departamento</i>	Total			<i>Variación (presupuesto de 2020 frente a presupuesto de 2019 reajustado)</i>
	<i>2019</i>	<i>2019 (reajustado)</i>	<i>2020</i>	
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia	2,60	2,78	3,18	0,40
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	9,21	8,92	8,77	(0,15)
Departamento de Relaciones Externas y Gobernanza	18,33	17,36	16,59	(0,77)
Departamento de Estrategia y Conocimientos	15,92	15,84	15,81	(0,03)
Departamento de Administración de Programas	65,23	63,23	62,91	(0,32)
Departamento de Operaciones Financieras	13,63	13,63	13,83	0,20
Departamento de Servicios Institucionales	26,66	26,40	26,77	0,37
Centro de costos institucionales (parte imputable)	5,23	5,23	5,09	(0,14)
Centro de costos institucionales (parte no imputable)	4,84	4,84	4,95	0,11
Reducciones previstas	(3,43)			–
Total	158,21	158,21	157,91	(0,3)

* El presupuesto reajustado refleja la nueva estructura orgánica puesta en vigor a partir del 30 de abril de 2019.

Desglose indicativo del presupuesto ordinario de 2020 por pilar para la obtención de resultados y grupo de productos institucionales

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

Pilar	2018		2019		2020	
	USD	% del total	USD	% del total	USD	% del total
Pilar 1: programas en los países						
Programas y estrategias en los países	9,58	6	7,82	5	6,57	4
Actuación en materia de políticas a nivel nacional <i>(nuevo)</i>	n. d.	n. d.	1,7	1	2,13	1
Diseño de nuevos proyectos financiados con préstamos y donaciones	19,1	12	19,92	12	14,85	9
Supervisión y apoyo a la ejecución	31,16	20	26,41	16	27,71	18
Habilitación y apoyo	15,2	10	20,74	13	22,43	14
Funciones de apoyo a la gestión	3,5	2	3,76	2	3,00	2
Costos institucionales imputables	2,59	2	3,24	2	3,49	2
Total parcial del pilar 1	81,13	52	83,6	52	80,17	51
Pilar 2: creación y divulgación de conocimientos y actuación en materia de políticas						
Conocimientos e investigaciones institucionales	2,35	2	3,76	2	3,06	2
Comunicación y difusión <i>(actualizado)</i>	1,96	1	4,83	3	5,78	4
Promoción de los conocimientos <i>(no utilizado en 2019)</i>	3,03	2	n. d.	n. d.	n. d.	
Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular	0,63	–	0,86	1	1,02	1
Evaluaciones del impacto	1,59	1	1,3	1	1,86	1
Actuación en materia de políticas y asociaciones a nivel mundial	2,71	2	3,32	2	3,76	2
Habilitación y apoyo	2,3	1	2,9	2	2,83	2
Funciones de apoyo a la gestión	2,6	2	1,43	1	1,09	1
Costos institucionales imputables	0,57	–	0	0	0,00	0
Total parcial del pilar 2	17,74	11	18,39	11	19,41	12
Pilar 3: capacidad e instrumentos financieros						
Reposición	1,11	1	0,73	0	1,16	1
Movilización de recursos y gestión de recursos adicionales	2,79	2	3,8	2	3,29	2
Gestión financiera institucional e informes correspondientes	0,94	1	0,91	1	0,90	1
Gestión del riesgo financiero y gestión fiduciaria institucional <i>(actualizado)</i>	1,96	1	2,53	2	2,55	2
Control institucional	0,26	–	0,28	0	0,66	0
Proyecciones financieras, productos, planificación/gestión estratégica y operacional de los activos líquidos	0,21	–	0,46	0	0,89	1
Gestión de la cartera de inversiones	0,49	–	0,5	0	0,53	0
Habilitación y apoyo	2,59	2	3,52	2	3,95	3
Funciones de apoyo a la gestión	1,12	1	1,5	1	1,42	1
Costos institucionales imputables	0,38	–	0,2	0	0,20	0
Total parcial del pilar 3	11,85	8	14,43	9	15,54	10
Pilar 4: funciones, servicios y sistemas institucionales						
Establecimiento de un entorno de TI propio	6,51	5	5,38	3	5,27	3
Servicios de transacción orientados al cliente	1,25	1	0,85	1	0,81	1
Servicios administrativos	2,05	1	2,44	2	1,97	1
Servicios de seguridad en la Sede	1,38	1	1,39	1	1,30	1
Gestión de las instalaciones	2,83	2	2,7	2	2,57	2
Gestión de los recursos humanos	4,99	3	4,08	3	4,64	3
Planificación, presupuestación y elaboración de informes a nivel institucional	2	1	3,98	2	3,63	2
Planificación presupuestaria, seguimiento y desarrollo institucional <i>(combinado con el grupo anterior de productos institucionales en 2019)</i>	2,5	2	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Supervisión interna y gestión del riesgo	2,98	2	3,15	2	3,40	2
Servicios jurídicos institucionales	0,59	–	0,55	0	0,57	0
Funciones de gestión del FIDA	1,26	1	1,79	1	1,55	1

<i>Pilar</i>	2018		2019		2020	
	<i>USD</i>	<i>% del total</i>	<i>USD</i>	<i>% del total</i>	<i>USD</i>	<i>% del total</i>
Comunicaciones internas	0,4	–	0,38	0	0,32	0
Oficina de Ética	0,48	–	0,68	0	0,69	0
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados	5,04	3	4,97	3	5,24	3
Miembros						
Miembros y protocolo	1,03	1	1,01	1	0,47	0
Habilitación y apoyo	1,61	1	2,87	2	1,55	1
Funciones de apoyo a la gestión	1,83	1	2,37	1	2,43	2
Costos institucionales imputables	1,28	1	1,8	1	1,40	1
Costos institucionales no imputables	4,81	3	4,84	3	4,95	3
Total parcial del pilar 4	44,82	29	45,22	28	42,78	27
Total parcial	155,5	100	161,6	100	157,90	100
Reducciones previstas			-3,43			
Total	155,5	100	158,2	100	157,90	100

Dotación de personal indicativa para 2020, solo presupuesto ordinario

(Equivalentes a tiempo completo (ETC))^a

Departamento	Personal con nombramiento continuo y de plazo fijo			Personal sobre el terreno de contratación local	Total 2020
	Cuadro orgánico y superior	Cuadro de servicios generales	Total de personal con nombramiento continuo y de plazo fijo		
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia (OPV)	9	6,5	15,5	0	15,5
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)					
Oficina de Asesoría Jurídica	13	4,5	17,5	0	17,5
Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo	4	1	5	0	5
Oficina de Auditoría y Supervisión	9	2,5	11,5	0	11,5
Oficina de Ética	2	1	3	0	3
Grupo de Garantía de Calidad	4	2	6	0	6
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación	2		2	0	2
Total parcial del CSSG	34	11	45	0	45
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG)					
Oficina central del ERG	2	1	3	0	3
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos y					
División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales ^b	18	5	23	3	26
Secretaría del FIDA	11	16	27	0	27
División de Comunicaciones	18	4	22	5	27
Total parcial del ERG	49	26	75	8	83
Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)					
Oficina central del SKD	5	2	7	0	7
División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social	16	5	21	5	26
División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones	28	8	36	5	41
División de Investigación y Evaluación del Impacto	6	2	8	0	8
Total parcial del SKD	55	17	72	10	82
Departamento de Administración de Programas (PMD)					0
Oficina central del PMD	3	3	6	0	6
División de Políticas y Resultados Operacionales	14	4	18	0	18
División de África Occidental y Central	25	7	32	23	55
División de África Oriental y Meridional	21	6	27	20	47
División de Asia y el Pacífico	22	7	29	23	52
División de América Latina y el Caribe	18	5	23	8	31
División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa	22	7	29	11	40
Total parcial del PMD	125	39	164	85	249
Departamento de Operaciones Financieras (FOD)					
Oficina central del FOD (incluida la Unidad de Riesgo)	7	1	8	0	8
División de Servicios de Gestión Financiera	19	4	23	6	29
División de Contaduría y Contraloría	11	12	23	0	23
División de Servicios de Tesorería	13	4	17	0	17
Total parcial del FOD	50	21	71	6	77
Departamento de Servicios Institucionales (CSD)					0
Oficina central del CSD (incluida la Dependencia de Servicios Médicos)	3	2	5	0	5
División de Recursos Humanos	14	9	23	0	23
División de Servicios Administrativos	12	26,5	38,5	0	38,5
Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	4	2	6	0	6
División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	19	15	34	0	34
Total parcial del CSD	52	54,5	106,5	0	106,5
Total general de 2020	374	175	549	109	658
Total general de 2019	362	198,5	560,5	112	632,5

^a 1 ETC = 12 meses. Incluidos los funcionarios de tiempo parcial que corresponden a menos de 1 ETC.

^b Como resultado del examen de la labor en materia de OpEx, la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos y la División de Actuación a Nivel Mundial y Relaciones Multilaterales se fusionaron en 2019.

Dotación de personal indicativa para 2020, por departamento y categoría

(ETC)

Categoría	Grado	OPV	CSSG	ERG	SKD	PMD	FOD	CSD	Total en 2020	Total en 2019
Cuadro orgánico y superior*										
	Jefe de departamento y superior	2		1	1	1	1	1	7	7
	D-2	1	1					1	3	4
	D-1		3	4	3	6	3	2	21	21
	P-5	2	5	6	23	36	5	8	85	88
	P-4	3	10	15	18	43	14	16	119	110
	P-3		12	18	8	31	19	13	101	93
	P-2	1	3	5	1	8	4	11	33	34
	P-1				1		4		5	3
Total parcial – cuadro orgánico y superior		9	34	49	55	125	50	52	374	362
Oficial nacional (NO)										
	FNCO-D*								0	1
	FNCO-C				2	37			39	41
	FNCO-B			7	8	0	4		19	18
	FNCO-A					15			15	22
Total parcial – oficial nacional		0	0	7	10	52	4	0	73	82
Total parcial – cuadro orgánico		9	34	56	65	177	54	52	447	444
Cuadro de servicios generales de la Sede*										
	G-7								0	1
	G-6	2	2	6	4	23	5	17	59	57
	G-5	2	5	12	7	8	13	18	65	74
	G-4	1,5	3	5	1	7	1	13,5	32	44,5
	G-3	1	1	3	5	1	2	5	18	17
	G-2							1	1	5
Total parcial – cuadro de servicios generales de la Sede		6,5	11	26	17	39	21	54,5	175	198,5
Cuadro de servicios generales nacional										
	G-6					1	1			3
	G-5			1		22	1			26
	G-4					10				1
	G-3			0						
Total parcial – cuadro de servicios generales nacional		0	0	1	0	33	2	0	36	30
Total parcial – cuadro de servicios generales		6,5	11	27	17	72	23	54,5	211	228,5
Total		15,5	45	83	82	249	77	106,5	658	672,5
Reducciones previstas										-40
Total después de aplicar las reducciones		15,5	45	83	82	249	77	106,5	658	632,5
Porcentaje de la categoría de personal del cuadro orgánico		58 %	76 %	67 %	79 %	71 %	70 %	49 %	68 %	66 %
Porcentaje de la categoría de servicios generales		42 %	24 %	33 %	21 %	29 %	30 %	51 %	32 %	34 %
Proporción de personal del cuadro de servicios generales respecto del personal del cuadro orgánico		1,4	3,1	2,1	3,8	2,5	2,3	1,0	2,1	1,9

* Funcionario Nacional del Cuadro Orgánico de categoría A/B/C/D

Gastos de personal

1. El presupuesto relativo a los gastos de personal se elabora en general de conformidad con el régimen de sueldos y prestaciones de los funcionarios de las Naciones Unidas, que se rige en gran parte por las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) del régimen común de las Naciones Unidas.
2. Para cada categoría se elaboran tarifas uniformes basadas en un análisis de los datos estadísticos relativos al personal del FIDA y los gastos efectivos relacionados con su plantilla. Los distintos componentes de los gastos estándar representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se prepara el documento del presupuesto.
3. La variación en los gastos estándar entre 2019 y 2020 refleja ante todo los efectos de la variación del tipo de cambio, del ajuste por aumento de escalón dentro de una categoría y de los cambios en las prestaciones y en algunos beneficios, según puede verse en el cuadro que figura a continuación.

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

<i>Descripción de la categoría</i>	<i>ETC de 2020 según las tarifas de 2019</i>	<i>ETC de 2020 según las tarifas de 2020</i>	<i>(Disminución) Aumento</i>
Personal del cuadro orgánico			
Salarios	29,15	30,79	1,64
Ajuste por lugar de destino	12,52	11,70	(0,83)
Pensiones y gastos médicos	13,46	13,58	0,12
Subsidio de educación	5,13	4,59	(0,54)
Repatriación, separación del servicio y vacaciones anuales	2,48	2,89	0,40
Vacaciones en el país de origen	1,50	1,32	(0,18)
Prestaciones por familiares a cargo	1,26	1,20	(0,06)
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	1,29	1,13	(0,16)
Otras prestaciones	3,38	4,02	0,64
Gastos de contratación centralizados	1	1	–
Total parcial	71,17	72,20	1,04
Personal de servicios generales			
Salarios	10,98	11,02	0,04
Pensiones y gastos médicos	4,05	3,29	(0,76)
Prima de idiomas	0,53	0,46	(0,06)
Repatriación y separación del servicio	1,05	0,99	(0,06)
Otras prestaciones	0,44	0,39	(0,05)
Total parcial	17,04	16,15	(0,90)
Personal de contratación local en los países	7,16	5,98	(1,18)
Total de gastos de personal ordinarios	95,37	94,33	(1,04)

Presupuesto de gastos de capital (excluida la CLEE), 2008-2019

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Iniciativas de TIC													
Préstamos y donaciones (Portal de los Clientes del FIDA/sustitución del sistema de préstamos y donaciones)	710	1 050	2 000	12 000	–	–	–	–	–	–	–	–	15 760
Reforma en materia de recursos humanos	134	541	400	500	–	575	400		480	286	–	–	3 316
Infraestructura de oficinas del FIDA en los países – TIC	–	–	–	–	–	1 170	–	–	–	–	–	–	1 170
Eficiencia institucional (sistema de votación automatizado)	556	300	470	1 423	–	780	787	600	975	775	–	210	6 876
Iniciativa Unidos en la acción	–	440	300	–	–	–	–	–	–	–	–	–	740
Gestión de los conocimientos	–	–	–	–	–	–	613	–	–	–	–	–	613
Infraestructura de TI	600	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	470	890	900	640	11 122
Sistema de presupuestación y planificación	–	–	–	–	–	–	–	–	375	–	–	150	525
Transparencia/rendición de cuentas	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	500	–	500
Sistema financiero y para la toma de empréstitos	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	300	1 250	1 550
Informes analíticos institucionales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	150	195	345
Total parcial de iniciativas de TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	2 297	1 800	2 300	1 951	1 850	2 445	42 517
Proyectos de la Sede no relacionados con la TI	–	550	–	889	–	–	–	890	–	–	–	100	2 429
Seguridad y vehículos de las oficinas del FIDA en los países/ cumplimiento de las MOSS*	–	–	–	–	281	400	–	–	100	454	100	100	1 435
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	3 496	3 700	2 297	2 690	2 400	2 405	1 950	2 645	46 381

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

Asignación de fondos arrastrados

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Descripción de la utilización de los fondos arrastrados</i>	<i>3 % de fondos arrastrados de 2018</i>
OPV	Elaboración del documento FIDA 2.0 y fortalecimiento de la función de gestión del riesgo institucional y actividades conexas.	80
CSSG	Iniciativa del FIDA para la promoción de la innovación (710), comunicación confidencial con el personal de contacto para cuestiones relacionadas con la explotación y los abusos sexuales, examen externo de los procedimientos de investigación y sanción del FIDA.	880
ERG	Apoyo a las asociaciones y la participación del sector privado, en particular mediante la Plataforma de acción para los sistemas alimentarios y la Red de Inversión y Financiación en favor de las Pymes Agrícolas y los Pequeños Agricultores (SAFIN); apoyo a la comunicación y las actividades destinadas a aumentar la visibilidad del FIDA; aumento de la actuación a nivel mundial mediante la participación activa en la Conferencia Internacional sobre la Protección Social para la Transformación Rural Inclusiva, el lanzamiento internacional del Decenio de las Naciones Unidas de la Agricultura Familiar (2019-2028) y el evento paralelo de alto nivel organizado por el FIDA con ocasión del 74.º período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Apoyo a la reposición del FIDA y el modelo operacional FIDA 2.0 por medio de la segunda reunión del Grupo de Eminentes Asesores Independientes del FIDA y las actividades preparatorias para la FIDA12.	1 200
SKD	Apoyo a las esferas temáticas de incorporación sistemática (jóvenes, cuestiones de género, nutrición, enfoques transformadores/de incorporación sistemática), asociaciones y actividades para fomentar la participación del sector privado (Fondo de Inversión para Agroempresas) y formulación de la estrategia relativa al sector privado, evaluaciones del impacto y elaboración del Informe sobre el desarrollo rural 2019 y la Estrategia sobre tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo del FIDA.	2 100
PMD	Apoyo a la ejecución y los desembolsos del programa de préstamos y donaciones, especialmente en contextos de fragilidad; aplicación de las estrategias conjuntas en los países de los organismos con sede en Roma, apoyo al proceso de descentralización y las actividades administrativas y operacionales de las oficinas del FIDA en los países, por ejemplo, la Academia de Operaciones; mejora de la gestión del riesgo operacional mediante la aplicación del nuevo enfoque basado en los riesgos para las adquisiciones y contrataciones en el ámbito de los proyectos; apoyo a proyectos especiales e iniciativas de asociación.	1 870
FOD	Mejora del modelo financiero del FIDA y labor preparatoria para la evaluación de la calificación crediticia y la condición de acreedor privilegiado; aplicación de las recomendaciones sobre la estructura financiera formuladas en los informes de Alvarez & Marsal y de la evaluación a nivel institucional, y sesiones de capacitación especializada en finanzas, tesorería y gestión del riesgo para la Junta Ejecutiva y el personal directivo superior.	1 030
CSD	Reajuste de las actividades de los procesos operacionales, incluidos el desarrollo de la HRD, la infraestructura de TI/instalaciones y el plan de acción relativo a la encuesta general del personal*. En particular, pruebas piloto de evaluaciones de 360 grados, el programa de intercambio de personal, los cursos de capacitación para el desarrollo profesional del personal y la gestión del estrés relacionado con los viajes aéreos, el apoyo a los procesos y procedimientos administrativos para la finalización sin tropiezos de la actividad de adecuación a la finalidad prevista y el apoyo a la puesta en marcha de los componentes del marco de gestión de talentos y el sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (ePES); el aumento de los fondos destinados a la capacitación y al <i>coaching</i> para atender las necesidades concretas de los funcionarios de bajo desempeño y el apoyo a la elaboración de la política de ascensos.	660
Necesidades institucionales y de gastos imprevistos	Reemplazo de las baterías del sistema de alimentación ininterrumpida (SAI) y disposiciones para los casos sujetos a la norma relativa a la edad obligatoria de separación del servicio (65 años).	330
Total		8 140

* El monto total de los recursos arrastrados asignados al plan de acción relativo a la encuesta general del personal de 2019, que comprende el Desafío de Innovación y otras actividades, asciende a USD 1,48 millones.

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

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	2018	2019	2020
Comisiones en concepto de gestión			
Bonos del Estado mundiales	243	0	0
Bonos diversificados de renta fija mundiales	270	270	0
Bonos mundiales indizados en función de la inflación	220	0	0
Bonos de deuda de mercados emergentes	315	0	0
Bonos diversificados mundiales a corto plazo	–	180	180
Comisiones contingentes en concepto de gestión	–	–	–
Total parcial de comisiones en concepto de gestión	1 048	450	180
Honorarios de custodia	425	360	325
Total parcial de honorarios de custodia	425	360	325
Asesoramiento, información y apoyo a las transacciones			
Proveedores de información financiera	407	520	560
Consultores y asesores financieros	325	550	550
Sistemas de IT	–	710	710
Viajes por motivo de debida diligencia	65	65	65
Total parcial de asesoramiento, información y apoyo a las transacciones	797	1 845	1 885
Total general	2 270	2 655	2 390

Marco de Medición de los Resultados de la IOE para 2016-2018 (ampliado a 2020)¹⁷

Objetivos estratégicos	Resultados de la gestión de la división (DMR)	Indicadores básicos de resultados	Valor de 2011	Meta (por año)	Medios de verificación
Objetivo estratégico 1: 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, evaluación de la estrategia y el programa en el país (EPPP), informes de síntesis de evaluación y evaluaciones de los resultados de los proyectos	n. d.	90 %	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación Recomendaciones de evaluación y medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) y programa de trabajo y presupuesto de la IOE
	DMR 2: mejora de las estrategias en los países/programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) gracias a las evaluaciones a nivel de los países				
	DMR 3: solución de los problemas del sistema y las deficiencias de conocimientos en el FIDA				
	DMR 4: mejora de las operaciones financiadas por el FIDA gracias a las evaluaciones independientes de proyectos				
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	DMR 5: aplicación del Manual de evaluación y ensayo de nuevos métodos y productos de evaluación	2. Variedad de nuevos métodos y diseños que se han aplicado	n. d.	2	Evaluaciones de la IOE
		3. Evaluaciones con análisis cuantitativos	n. d.	3 (en todo el período)	Evaluaciones del impacto
		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	
	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	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	Registros de la IOE

¹⁷ Este marco podrá revisarse para 2021 a fin de incluir las recomendaciones del examen *inter pares* externo.

<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Resultados de la gestión de la división (DMR)</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Valor de 2011</i>	<i>Meta (por año)</i>	<i>Medios de verificación</i>
		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	
		11. Límite presupuestario	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	
Objetivos estratégicos 1 y 2	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	12. Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal del cuadro de servicios generales	n. d.	1:0,46	
		13. Tasa de ejecución del presupuesto al final del año	n. d.	97 %	
		14. Índice de ejecución de las principales actividades de evaluación	n. d.	95 %	

Presentación de información de la IOE sobre los logros alcanzados

Cuadro 1
Información sobre las actividades planificadas de la IOE (enero a septiembre 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
	República Socialista Democrática de 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. Taller nacional previsto a finales de octubre de 2019.
	Madagascar	Se concluirá en 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 diciembre de 2019	En curso. Documento conceptual finalizado. Misión preparatoria realizada en marzo y abril de 2019. Misión principal realizada en junio de 2019. Taller nacional previsto a finales de marzo de 2019.
	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 marzo de 2020	En curso. Misión preparatoria realizada en abril de 2019. Misión principal finalizada en octubre 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 concluirá 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 - PASADEM	Concluida en septiembre de 2019	Se finalizó en septiembre de 2019.
	Una nueva evaluación del impacto: Etiopía - Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales	Comenzó en junio de 2019 y finalizará en junio de 2020	Comenzó 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	Concluida en julio de 2019	El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019 debatieron el informe definitivo, 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 examinaron la descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2020 en septiembre de 2019. El documento del presupuesto ha sido revisado teniendo en cuenta las observaciones de los órganos rectores.
	Observaciones de la IOE acerca del PRISMA	Concluida en septiembre de 2019	El PRISMA, con las observaciones de la IOE, se debatió en los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y la Junta en septiembre de 2019.
	Observaciones de la IOE acerca del RIDE	Concluida en septiembre de 2019	El RIDE, con las observaciones de la IOE, se presentó 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; iv) el retiro de la Junta Ejecutiva de mayo de 2019; v) el período de sesiones del Comité de Evaluación de junio de 2019; vi) el período de sesiones del Comité de Evaluación de septiembre de 2019; vii) el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre de 2019, y viii) el período de sesiones del Comité de Evaluación de octubre 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 de 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 presentó 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 difundido a un público interno y externo quince informes de evaluación, siete <i>Reseñas</i> , tres <i>Apreciaciones</i> , un comunicado de prensa, una convocatoria de prensa, cinco sinopsis, seis infografías, dos videos, tres boletines trimestrales y diez pódcasts.

<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 también participará en la conferencia de la IDEAS en Praga en octubre de 2019. 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 FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	Enero-diciembre de 2019	Los organismos con sede en Roma (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. ECD	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	Concluida en septiembre de 2019	En septiembre de 2019, se presentó al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva.

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 alcanzados hasta octubre de 2019</i>	<i>Meta (2019)</i>	<i>Medios de comprobación</i>
Objetivo estratégico 1: generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	DMR 1: mejora de las políticas y procesos institucionales gracias a las evaluaciones independientes	1. Índice de adopción de las recomendaciones de evaluaciones a nivel institucional, EEPP, informes de síntesis de evaluación y ERP	No aplicable	90 %	PRISMA y documento del programa de trabajo y presupuesto de la IOE
	DMR 2: mejora de las estrategias en los países/COSOP gracias a las evaluaciones a nivel de los países				
	DMR 3: solución de los problemas del sistema y las deficiencias de conocimientos en el FIDA				
	DMR 4: mejora de las operaciones financiadas por el FIDA gracias a las evaluaciones independientes de proyectos				
Objetivo estratégico 2: promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	DMR 5: aplicación del Manual de evaluación y ensayo de nuevos métodos y productos de evaluación	2. Variedad de nuevos métodos y diseños que se han aplicado	2	2	Evaluaciones de la IOE
		3. Evaluaciones con análisis cuantitativos	4	4	Evaluaciones del impacto y EEPP
		4. Número de productos de difusión de todas las evaluaciones divulgados a través de herramientas sociales e Internet	72	70	
	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	5. Número de actividades de aprendizaje en los países organizadas conjuntamente por la IOE y los Gobiernos	2	5	Registros de la IOE
		6. Número de actividades internas y externas relacionadas con los conocimientos organizadas por la IOE	9	3	
		7. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	28 937 ¹⁸	55 000	
		8. Número de personas que reciben boletines de la IOE	2 459	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

¹⁸ Desde mediados de septiembre

<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Resultados de la gestión de la división (DMR)</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Logros alcanzados hasta octubre de 2019</i>	<i>Meta (2019)</i>	<i>Medios de comprobación</i>
		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	
		11. Límite presupuestario	0,3 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	
Objetivos estratégicos 1 y 2	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	12. Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal del cuadro de servicios generales	1:0,46	1:0,46	Registros de la IOE
		13. Tasa de ejecución del presupuesto al final del año		98 %	
		14. Índice de ejecución de las principales actividades de evaluación	90%	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, desglosado 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	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 (Estado Plurinacional de)	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	Seis 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 plan indicativo para 2020-2021, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2020, basados en los resultados, y 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</i> , <i>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 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. ECD	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
3. EEP	Burundi	2021
	Colombia	2021
	Indonesia	2021
	Santo Tomé y Príncipe	2021
	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 12 a 16 evaluaciones de los resultados de los proyectos	2021-2022
	19.º y 20.º ARRI	2021-2022
7. Colaboración con los órganos rectores	Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto, basados en los resultados, para 2020 y plan indicativo para 2021-2022, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2021, basados en los resultados, y 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
	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, 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, o bien 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. ECD	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)
Personal del cuadro orgánico				
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	–	–	–
Total parcial del personal del cuadro orgánico	14	14	14	14
Personal de servicios generales				
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
Total parcial del personal de servicios generales	6	6	6	6
Total general	20	20	20	20

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 2020		
							(2) Aumento/(Disminución) real	(3) Aumento/(Disminución) de precios	(4) Presupuesto total para 2020*
Gastos 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
Gastos de personal	3 586 690	3 614 041	3 127 899	3 235 056	3 307 259	3 473 221		(84 883)	3 388 338
Total	5 982 682	6 069 933	5 669 419	5 725 917	5 812 649	5 983 611	(30 000)	(84 883)	5 868 728

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

Contratación de Director de la IOE	137 000
Elaboración de la nueva política de evaluación del FIDA	50 000
Presupuesto total para 2020	6 055 728