

Signatura: EB 2020/130/R.3
Tema: 4 i)
Fecha: 18 de agosto de 2020
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2021, basados en los resultados, y descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2021, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2022-2023 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Saheed Adegbite

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

Christian Hackel

Especialista Superior de Presupuesto
Tel.: (+39) 06 5459 2985
Correo electrónico: c.hackel@ifad.org

Fabrizio Felloni

Oficial encargado interino
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2361
Correo electrónico: f.felloni@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre Mc Grenra

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

Junta Ejecutiva — 130.º período de sesiones
Roma, 8 a 11 de septiembre de 2020

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	i
Resumen	ii
I. Contexto	1
II. Perspectiva actual	3
A. Efectos de la crisis de la COVID-19 en las operaciones del FIDA y respuesta conexas	3
B. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones para 2020	4
C. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2019 y 2020	5
D. Asignación de los fondos arrastrados	7
III. Grado de atención que se presta a las cuestiones de género en las operaciones y el presupuesto del FIDA	8
IV. Programa de trabajo del FIDA para 2021	8
V. Presupuesto ordinario neto de 2021	9
A. Establecimiento de prioridades estratégicas	9
B. Factores de costo	12
C. Propuesta de presupuesto ordinario neto para 2021	15
D. Proyecto de presupuesto para 2021 en cifras brutas	17
E. Presupuesto de gastos de capital para 2021	17

Acrónimos y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASAP+	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala +
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto

Resumen

1. A través de su Marco Estratégico (2016-2025), el FIDA se ha comprometido a esforzarse por alcanzar los siguientes tres objetivos interrelacionados:
 - i) incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre;
 - ii) aumentar los beneficios que obtiene la población rural pobre al participar en los mercados, y
 - iii) fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resiliencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural pobre.Cuando solo quedan nueve años para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se han estancado los progresos para poner fin a la pobreza extrema y lograr la seguridad alimentaria, el FIDA tendrá que redoblar los esfuerzos para poder desempeñar un papel significativo en la consecución de las prioridades mundiales de desarrollo, sobre todo ahora que los progresos logrados en la erradicación del hambre y la extrema pobreza se están viendo amenazados por la COVID-19. La necesidad urgente de que instituciones como el FIDA redoblen sus esfuerzos y aceleren la obtención del impacto queda plasmada en el informe anual *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo (2020)*, donde se indica que los decenios de reducción del hambre mundial, lamentablemente, han terminado. El FIDA debe organizarse y dotarse de recursos debidamente para continuar con la recuperación cuando concluya la crisis de la COVID-19, iniciar la reconstrucción para aumentar la resiliencia y proteger los progresos realizados en materia de desarrollo.
2. Habida cuenta del objetivo general del FIDA de duplicar su impacto para 2030, hace falta transformar el enfoque tanto a nivel interno como externo de la manera en que interactúa con las partes interesadas. En consecuencia, el Fondo debe aspirar a introducir tres importantes cambios:
 - i) los programas en los países deben tener un objetivo transformador y ser un elemento central del enfoque del FIDA;
 - ii) estar respaldados por cambios transformadores en el seno de la institución, y
 - i) y ii) estar acompañados por un marco financiero de efecto transformador. Si bien los desafíos afrontados en la actualidad son considerables, el FIDA se encuentra en una buena posición para generar el impacto deseado en apoyo de la respuesta a la COVID-19 y la posterior recuperación, así como para fomentar una mayor resiliencia a las crisis, especialmente entre las poblaciones expuestas a un mayor riesgo y los países más necesitados.
3. Sobre la base de la trayectoria estratégica a largo plazo para duplicar su impacto, el personal directivo superior ha señalado tres prioridades institucionales para 2021:
 - i) mejorar la agilidad, la capacidad y la adaptabilidad de la fuerza de trabajo y el personal sobre el terreno del FIDA, así como su proximidad a los beneficiarios;
 - ii) diversificar y ampliar la base de recursos del FIDA, y
 - iii) garantizar la responsabilidad fiscal mediante una mayor sostenibilidad financiera y una mejor gestión de los riesgos institucionales.
4. En 2021 se debe seguir trabajando en reformas amplias y prácticas optimizadas de gestión presupuestaria. Esas prácticas forman parte de una consolidación estratégica dirigida a obtener una mayor flexibilidad en la ejecución y una menor carga de gastos administrativos, sin que la diligencia debida necesaria se vea afectada en un contexto de austeridad presupuestaria.
5. Además, está previsto que en 2021 se realice un mayor ajuste en la fuerza de trabajo como resultado de un proceso de reasignación y una planificación estratégica de la fuerza de trabajo para determinar la dotación complementaria de personal y las estructuras de cada departamento a partir de los resultados de un estudio de McKinsey sobre los recursos humanos realizado en 2019.
6. Durante la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), el Fondo ha puesto en marcha la reforma transformadora del marco financiero y ha comenzado a ejecutar una serie de actividades conforme a la hoja de ruta financiera presentada en febrero de 2020. La reforma del Marco de Sostenibilidad de la

Deuda, la Política de Suficiencia de Capital, el Marco de Gestión del Activo y el Pasivo y el nuevo enfoque relativo a la gestión de la liquidez del FIDA son un conjunto de nuevas herramientas destinadas a preservar la sostenibilidad financiera del Fondo y su capacidad para asumir compromisos de financiación. La FIDA12 representa una encrucijada fundamental en la que el Fondo debe mantener su disciplina financiera esencial para cumplir el objetivo de duplicar su impacto para 2030. La transformación de la estructura financiera del FIDA se seguirá consolidando con la introducción de tres mejoras clave: la conclusión del proceso de calificación crediticia; la implantación del Marco Integrado para la Obtención de Préstamos, y la aprobación de una serie de principios fundamentales para respaldar la sostenibilidad financiera del FIDA en el marco de la revisión de los procedimientos y definiciones en vigor para determinar los recursos disponibles para compromisos.

7. Pese a los importantes avances logrados en muchos ámbitos, el FIDA aún se enfrenta a numerosos desafíos que tienen que abordarse con urgencia. Entre esos desafíos, cabe destacar la ejecución completa del programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 durante y después de la pandemia de la COVID-19 y la mayor visibilidad del programa de transversalidad del Fondo. Los cuatro temas transversales del FIDA, a saber, la juventud, el género, la nutrición y el medio ambiente y el cambio climático, siguen siendo elementos centrales de la transformación rural. En el marco de la FIDA12, en 2021 el Fondo reforzará su enfoque de la biodiversidad, aumentará su colaboración con los pueblos indígenas y hará realidad la inclusión de las personas con discapacidad. También prestará más atención a adaptar su oferta en los países cuyas economías e instituciones frágiles a menudo generan sociedades desiguales, en las que los grupos más vulnerables, sobre todo los jóvenes y las mujeres, son los que pagan el precio más alto. Asimismo, el FIDA aprovechará las iniciativas y los instrumentos nuevos y existentes (como la tecnología y la digitalización) para emprender medidas transformadoras en esos países.
8. A lo largo de los años, el FIDA ha ido adoptando con mayor frecuencia enfoques programáticos en los países con objeto de asegurar que su apoyo produzca un efecto amplio y duradero. Sobre la base del modelo operacional de la FIDA11, en la FIDA12 se trabajará en el fortalecimiento de ese enfoque aprovechando su programa de trabajo en apoyo de un cambio transformador. Esto no solo implicará el uso de nuevos instrumentos y mecanismos de colaboración, sino también un mayor énfasis en la ayuda brindada a los Gobiernos para que con sus decisiones en materia de políticas y programas se logre la transformación. El Fondo también intentará basarse en el enfoque de los programas en los países descrito en el marco de transición elaborado en la FIDA11, pero se esforzará por integrar nuevos instrumentos, como el Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación y el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala + (ASAP+). Todas las intervenciones estarán encaminadas, en primer lugar, a aumentar la resiliencia con vistas a asegurar la sostenibilidad y el impacto incluso en situaciones de crisis como la COVID-19. Además de para concluir la FIDA11, 2021 será un año clave para la preparación de la FIDA12, sobre todo en lo que respecta al diseño de nuevos proyectos. Ello abarcará un mayor hincapié en la manera de ampliar la escala de los resultados de los proyectos para lograr una mayor sostenibilidad, impulsar el proceso de garantía de la calidad y establecer estrategias de salida en la fase de diseño.
9. En el momento de elaborar esta descripción preliminar, el programa de préstamos y donaciones previsto para 2021 asciende a USD 680 millones y abarca 14 proyectos nuevos y financiación adicional para tres proyectos en curso. El FIDA espera alcanzar el objetivo de al menos USD 3 500 millones establecido para el programa de préstamos y donaciones relativo al período de la FIDA11 (2019-2021).

10. Los principales factores de costo en el momento de elaborar este informe son los siguientes: i) ajustes en la dotación de personal complementario en las oficinas del FIDA en los países para la próxima fase de optimización de la capacidad, las aptitudes y la complementariedad de la presencia del FIDA sobre el terreno; ii) los gastos de personal derivados de la consolidación de las reformas; iii) la depreciación y otros gastos recurrentes relacionados con los presupuestos de gastos de capital; iv) los gastos no relacionados con el personal derivados de los ajustes institucionales y operacionales en el contexto del regreso a la normalidad tras la crisis de la COVID-19; v) los ajustes dirigidos a regularizar los gastos básicos recurrentes relacionados con el Plan para el personal, los procesos y la tecnología; vi) otros posibles aumentos reales e vii) incrementos de precios.
11. La estrategia general del FIDA para el presupuesto de 2021 sigue siendo mantener un crecimiento real nulo por tercer año consecutivo. Incluso con este difícil objetivo, y la suma ambición de ampliar la ejecución que tiene el FIDA sin reducir la calidad, no se modifica el énfasis en la eficiencia en un momento de austeridad presupuestaria. Esto supone una reasignación estratégica de los fondos sobre la base de los resultados obtenidos y la realización de un riguroso análisis del impacto previsto. Se están llevando a cabo esfuerzos concertados para reducir la prioridad de determinadas actividades, posponerlas o aplazarlas a fin de que el FIDA pueda lograr un mayor impacto al tiempo que se ajusta a un presupuesto de crecimiento real nulo.
12. Con los actuales niveles de gasto, el FIDA prevé una utilización menor del presupuesto en 2020, de entorno al 90 %. Esa reducción, debida en parte a la crisis de la COVID-19, obedece al efecto neto de un menor gasto en esferas como los viajes, compensado con un mayor gasto en otras categorías como la gestión de las instalaciones y la tecnología para crear un entorno de trabajo moderno y favorable tras la COVID-19. Dado que se prevé que será necesario un ligero reequilibrio en la distribución de las actividades en 2020 y 2021, el FIDA espera proponer un aumento de los fondos arrastrados en el documento final del presupuesto. Algunos de los objetivos de la propuesta se enumeran a continuación como referencia:
 - i) Completar satisfactoriamente la FIDA11 dando respuesta a las amenazas a la ejecución de los programas, sobre todo a las derivadas de la situación de la COVID-19.
 - ii) Concluir la reforma institucional, incluida la aplicación de los resultados del estudio de McKinsey; señalar las posibles ventajas y desventajas y los posibles ahorros en relación con los ceses previstos en el servicio, y complementar los resultados del Plan para el personal, los procesos y la tecnología debido al aumento de las necesidades de financiación por las demoras provocadas por la COVID-19, principalmente.
 - iii) Llevar a cabo las actividades extraordinarias necesarias para completar el proceso de calificación crediticia.
 - iv) Cumplir los compromisos asumidos en la segunda mitad de 2020, cuando se prevé una mayor actividad tras el levantamiento de las restricciones relacionadas con la COVID-19.
 - v) Mejorar la incorporación de los temas transversales en las operaciones del FIDA.

13. Aplicando el tipo de cambio EUR:USD de 0.885:1, se propone un presupuesto ordinario general en cifras netas para 2021 de USD 159,41 millones, que representa un incremento nominal del 0,96 % respecto del de 2020. Este incremento obedece principalmente a ajustes relacionados con los precios que se aplican a los componentes del presupuesto tanto relacionados como no relacionados con el personal, lo que se ve compensado con una reducción de los gastos de viajes.
14. En cuanto al presupuesto de 2021 en cifras brutas, el monto propuesto de USD 164,11 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 del FIDA. Puesto que los fondos suplementarios gestionados por el FIDA podrían aumentar, el documento final tal vez contenga un presupuesto en cifras brutas ligeramente superior. Esta suma puede recuperarse en su totalidad a partir de la parte asignable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por la administración de los fondos suplementarios.
15. La crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia de la infraestructura y los sistemas de TIC de vanguardia para la continuidad de las operaciones. Por tanto, se prevé una mayor demanda de digitalización, lo que supondría regresar a niveles históricos en el presupuesto de gastos de capital, estimado en USD 6,74 millones. Esto permitiría al FIDA proseguir con su transformación digital y optar por soluciones basadas en la nube. Como ha indicado la Junta Ejecutiva del FIDA, parte del presupuesto ordinario y de gastos de capital de 2021 se destina a financiar algunas actividades de la línea de trabajo correspondiente a tecnología del Plan para el personal, los procesos y la tecnología.

Primera parte - Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2021, basados en los resultados

I. Contexto

1. En el informe *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* (2020) se afirma que los efectos de la pandemia de la COVID-19 solo serán visibles en los meses y años venideros. En las últimas ediciones de ese informe se han presentado datos que indican que los decenios de reducción del hambre mundial, lamentablemente, han terminado. Además, el hambre y la inseguridad alimentaria no son los únicos desafíos que afrontamos actualmente, el sobrepeso y la obesidad, así como otras formas de malnutrición, también son habituales. En este contexto, los Estados Miembros, los países beneficiarios y otras partes interesadas exhortan a las instituciones de desarrollo a que realicen esfuerzos constantes. El FIDA se destaca por centrarse en las inversiones dirigidas a lograr la transformación rural inclusiva y sostenible y por la experiencia que tiene en este tipo de inversiones. Por tanto, ocupa una posición estratégica para desempeñar una función clave a la hora de responder activamente a esas necesidades.
2. La ambición del FIDA para los nueve años de acción que quedan por delante para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente a la luz de los desafíos que plantea la pandemia de la nueva COVID-19 en la actualidad, se verá impulsada por su oferta operacional para 2022-2024, el período de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12). En 2021 el FIDA aprovechará el aumento de su proximidad con los países para atender sus necesidades con más agilidad y flexibilidad, lo que garantizará la capacidad de respuesta ante las perturbaciones y los riesgos a medida que vayan surgiendo y mejorará la resiliencia de la población rural pobre ante esas perturbaciones.
3. En 2020, el FIDA comenzó a poner en marcha un modelo operacional mejorado y una estructura financiera renovada. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la reasignación de personal y las medidas adoptadas en respuesta al estudio de McKinsey realizado en 2019 cobran cada vez más importancia a la hora de contribuir a que el FIDA cumpla sus objetivos. En 2020, y también en 2021, será fundamental lograr continuos avances en la descentralización del modelo operacional y los recursos actuales, realizar un análisis comparativo con otras instituciones financieras internacionales y organismos de las Naciones Unidas y llevar a cabo el "redimensionamiento" para contar con un capital humano acorde a las necesidades.
4. El próximo año será el último de la FIDA11, pero también abarcará un aumento de las actividades relacionadas con el modelo operacional de la FIDA12. Se hará hincapié en dos principios básicos para ampliar e intensificar el impacto. El primer principio es la proximidad. Cuando se celebró la Consulta sobre la FIDA11, tan solo el 16 % del personal del Fondo trabajaba en las oficinas sobre el terreno. En la FIDA12, proseguirá la firme descentralización del personal operacional (actualmente el 33 %) y se tendrá como objetivo el despliegue de un 45 % del personal para que brinde servicios y apoyo a las operaciones en los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países. La pandemia de la COVID-19 también ha demostrado la importancia de que el FIDA esté presente sobre el terreno, pues esto le permite participar en el diseño de la respuesta brindada por los equipos de las Naciones Unidas en los países, así como en la coordinación de las intervenciones en tiempos de crisis con los organismos con sede en Roma, las instituciones financieras internacionales y otros asociados para el desarrollo sobre el terreno. Además de para concluir la FIDA11, 2021 será un año clave para la preparación de la FIDA12, sobre todo en lo que respecta al diseño de nuevos

proyectos. Se impulsarán las actividades relacionadas con la adopción de un enfoque adaptativo centrado en el aprendizaje con el fin de que el FIDA sea lo suficientemente ágil para aplicar con prontitud medidas correctivas. Esa agilidad es esencial cuando surjan riesgos que puedan menoscabar los resultados y los objetivos de desarrollo, o cuando se produzcan perturbaciones económicas o de otro tipo. Habrá que destinar suficientes recursos a garantizar que los equipos en los países cuenten con los instrumentos e incentivos necesarios para aprender y adaptarse con mayor rapidez. Al impulsar el proceso de garantía de la calidad y establecer estrategias de salida durante la fase de diseño en 2021, la FIDA12 está preparada para dar un buen comienzo.

5. A partir de las enseñanzas extraídas durante los últimos años de la descentralización y las rápidas respuestas del Fondo a la COVID-19, el FIDA está realizando un análisis exhaustivo de su creciente presencia sobre el terreno y la capacidad de lograr una configuración adecuada. Este ejercicio se está llevando a cabo junto con el fortalecimiento general de la fuerza de trabajo del FIDA y responde a la necesidad de acercarse a los países a los que presta asistencia.
6. El segundo principio del modelo operacional de la FIDA12 radica en la necesidad de adoptar un enfoque adaptativo centrado en el aprendizaje para “realizar la labor de desarrollo”. El objetivo en este caso es mejorar la capacidad de aprender, responder y evolucionar de forma rápida. El FIDA deberá contar con capacidad para aplicar con prontitud medidas correctivas cuando surjan riesgos que puedan menoscabar los objetivos de desarrollo, o cuando se produzcan perturbaciones económicas o de otro tipo.
7. El hecho de que los programas transformadores en los países ocupen un lugar central en la ejecución de la FIDA12 entrañará una interacción más estrecha con un gran abanico de países prestatarios; la adopción de un enfoque reforzado en relación con los temas transversales; una mayor variedad de soluciones, incluido el acceso a nuevas modalidades de trabajo a través del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala + (ASAP+), y la mejor colaboración con el sector privado. El apoyo a la consecución de esos objetivos acelerará la transformación de la institución a través del Plan para el personal, los procesos y la tecnología (PPTP) y la nueva estructura financiera del FIDA (asegurará la sostenibilidad financiera al tiempo que se maximizarán los recursos para los países y las personas más pobres). En consecuencia, en 2021, el FIDA deberá diseñar intervenciones que mitiguen los impactos más perjudiciales de la COVID-19 y velar por que en el modelo operacional de la FIDA12 se muestre un interés renovado en la preparación para afrontar riesgos, la resiliencia y los enfoques adaptativos en materia de desarrollo rural.
8. Además, se han logrado avances en el diseño y la aplicación inicial de un marco de gestión del riesgo institucional consolidado. Ese marco se ha diseñado para promover en mayor medida la confianza, la rendición de cuentas y el funcionamiento eficiente de un modelo operacional descentralizado, además de para mitigar los riesgos derivados de un contexto operacional en evolución. Para adecuar la función de gestión del riesgo institucional a las normas internacionales, el FIDA aprovechará el fortalecimiento de las capacidades internas y, en particular, la División de Gestión del Riesgo, creada recientemente y dirigida por un Oficial Principal de Gestión de Riesgo que acaba de ser nombrado, a fin de seguir mejorando el tablero de riesgos institucionales y los mecanismos de mitigación de los riesgos financieros, operacionales y estratégicos.
9. En líneas generales, 2020 ha sido un año clave para la consolidación del proceso de cambio continuo del FIDA destinado a incrementar al máximo la ejecución y obtener resultados de calidad. A este respecto, cabe destacar que i) se incorporaron puntos clave en el programa de reforma interna y se racionalizaron los cambios recientes en las estructuras, procesos y sistemas de la organización;

- ii) aumentó la colaboración con el sector privado mediante iniciativas y operaciones exitosas; iii) se continuó trabajando para fortalecer la estructura financiera de la organización y dotarla de procedimientos adecuados de gestión del riesgo e instrumentos financieros para apoyar las actuales actividades de obtención de préstamos y una estructura de capital diversificada, y iv) se registraron avances en el FIDA 2.0 y el futuro modelo operacional.
10. La Consulta sobre la FIDA12 comenzó en febrero y se prolongará durante 2020, hasta que la resolución final se presente al Consejo de Gobernadores en 2021 para su aprobación. Pese a las difíciles circunstancias imperantes, la reposición ha cobrado impulso durante los últimos meses, y diez países ya han hecho sus promesas de contribución a la FIDA12, incluidos tres países que las duplicaron con respecto a la FIDA11. En las consultas celebradas hasta la fecha, los Estados Miembros de todas las Listas han reiterado su firme apoyo al FIDA y su mandato, y han expresado su compromiso de movilizar los recursos necesarios para que el Fondo siga apoyando a la población rural pobre al tiempo que mantiene su sostenibilidad financiera a largo plazo. Una de las principales enseñanzas extraídas de las reposiciones anteriores es la necesidad de involucrar de manera temprana y efectiva a más partes interesadas.
 11. Entre las medidas del FIDA para reforzar su estructura financiera cabe destacar su preparación para obtener una buena calificación crediticia. Otro punto central en 2020 fue aprovechar los recursos básicos existentes para ejecutar la nueva Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024). Este es uno de los pilares de la futura sostenibilidad financiera del Fondo y se seguirá trabajando en ello en 2021.
 12. La Dirección prevé llevar adelante este ambicioso programa combinando un enfoque eficaz en función de los costos y una adecuación eficiente de los recursos a las prioridades estratégicas con la ampliación del Plan para el personal, los procesos y la tecnología financiado por el segundo tramo de su plan de ejecución para la inversión en capital humano especializado.

II. Perspectiva actual

A. Efectos de la crisis de la COVID-19 en las operaciones del FIDA y respuesta conexa

13. Teniendo en cuenta los efectos de la COVID-19 en la economía mundial y el consiguiente impacto en la seguridad alimentaria, es más importante que nunca para los Estados Miembros que el FIDA dirija sus recursos a donde más se necesiten. Con el objetivo de que el Fondo pueda duplicar su impacto para 2030, los Estados Miembros esperan que el FIDA aumente su grado de ambición con respecto a los cuatro temas transversales (el clima y el medio ambiente, el género, la juventud y la nutrición), mejore su modelo operacional (en concreto, su proximidad a los Gobiernos, los beneficiarios y los asociados) y se convierta en una institución más ágil en lo que respecta a los tipos de instrumentos y soluciones que puede ofrecer. Se confía en que el FIDA pueda cumplir esas expectativas y se reconoce que esas ambiciones deberían ir acompañadas de una firme reposición que permita invertir en la capacidad a nivel nacional y regional. Para dar una respuesta amplia a una crisis sin precedentes como la imperante, habrá que asignar con precisión los escasos recursos.
14. Al 25 de junio de 2020, el programa de préstamos y donaciones previsto para 2020 ascendía a USD 1 100 millones e incluía varias operaciones para financiarse, total o parcialmente, a partir de fondos cancelados de previos programas o proyectos, aplicando la Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos. Esos recursos reestructurados no forman parte de los recursos disponibles para compromisos.

15. El actual programa de préstamos y donaciones abarca 34 proyectos nuevos, dos operaciones regionales de préstamo y financiación adicional para ocho proyectos en curso. Entre las propuestas de financiación adicional, cuatro se destinan a cubrir déficits de financiación y las otras cuatro, a la ampliación de la escala de operaciones exitosas en curso.
16. Se prevé que, para finales de septiembre de 2020, se habrán aprobado USD 680 millones de financiación para 19 de esas operaciones nuevas, incluidas dos en el marco de la delegación de facultades del Presidente.
17. Para finales de 2020, se espera la aprobación de unas 15 donaciones valoradas en, aproximadamente, USD 30 millones para el programa de financiación mediante donaciones a nivel mundial, regional y nacional del FIDA. También deberían aprobarse para finales de año USD 30 millones de los USD 40 millones del capital inicial del FIDA para el Mecanismo de Estímulo para la Población Rural Pobre (RPSF).

Cartera

18. Al 25 de junio de 2020, la cartera constaba de 237 proyectos valorados en USD 8 900 millones. La cartera de donaciones activas comprendía 145 donaciones valoradas en USD 207 millones. Según las previsiones, los desembolsos de todo el año se estimaban en USD 678 millones.

B. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones para 2020

19. El eje central de la gestión presupuestaria en 2021 será mantener una organización muy eficiente, lograr mejoras de eficiencia y ahorros y establecer vínculos entre las prioridades estratégicas institucionales y la asignación de recursos. El índice de eficiencia de los gastos administrativos respecto del programa de préstamos y donaciones fue del 12,9 % en la FIDA10. El índice ascendió, aproximadamente, al 9 % en 2019 y se prevé que sea del 14 % en 2020. Suponiendo un aumento razonable de las contribuciones a los recursos básicos y las oportunidades de apalancamiento financiero para lograr un incremento del total del programa de préstamos y donaciones, el objetivo a mediano plazo es ajustar el presupuesto administrativo del FIDA para mantener índices de eficiencia de un solo dígito, en promedio, en cada período de reposición. Durante el último año de la FIDA11, la organización seguirá tratando de aumentar su eficiencia y conteniendo el presupuesto administrativo, al tiempo que concentra su atención en las metas del programa de préstamos y donaciones, pese a los desafíos que plantea la crisis de la COVID-19. En líneas generales, como se reconoció en la evaluación realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales en 2017-2018, la cultura orientada a la obtención de resultados está arraigándose en el FIDA, incluida la presupuestación basada en los resultados.
20. Cabe señalar que el FIDA sigue manteniendo una cartera total de proyectos activos que supera los USD 7 000 millones. Con la propuesta de presupuesto para 2021, el ciclo de la FIDA11 va camino de convertirse en la primera reposición de la historia reciente del Fondo con un programa de préstamos y donaciones previsto que se ejecuta por completo respetando los principios de un presupuesto de crecimiento real nulo. Resulta evidente la mejora de la eficiencia porque 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 gasto presupuestario. La cifra correspondiente a la FIDA9 (2013-2015) era de USD 43. Las previsiones revelan una mejora continua, lo que significa un aumento mayor en la cartera por cada dólar de gasto presupuestario para la FIDA11. El documento final del presupuesto contendrá información detallada.

21. En 2020, en el contexto de un presupuesto de crecimiento nulo, el FIDA ha administrado un programa de préstamos y donaciones de USD 1 100 millones, que contempló el diseño de una menor cantidad de proyectos de mayor magnitud con miras a incrementar al máximo el impacto en vista de la intensificación de los desafíos externos.
22. Pese a los importantes avances realizados en muchos ámbitos, aún hay numerosos desafíos que el FIDA debe abordar con urgencia. Por ejemplo, en 2021, el último año de la FIDA11, el Fondo debe avanzar con rapidez en muchos aspectos operacionales, entre los que se incluyen la transformación rural, la incorporación de los temas transversales relativos al género, la nutrición, el medio ambiente y el clima y la juventud, el fortalecimiento de la actuación del FIDA como asociado estratégico y el aprovechamiento de una mayor interacción operacional y en materia de políticas a nivel nacional. Todo ello debe realizarse al tiempo que se colabora estrechamente con los países y los beneficiarios para minimizar los efectos de la crisis de la COVID-19.
23. En lo que respecta a la descentralización y la delegación de facultades, se ha definido y aplicado la hoja de ruta del FIDA. Durante los próximos años, el FIDA desea reforzar el volumen, la capacidad, la adaptabilidad y la distribución de su personal fuera de la Sede aumentando el personal sobre el terreno hasta el 45 % del número total de miembros del personal. De esa manera, se logrará que un gran número de expertos técnicos esté disponible cerca de donde más se necesiten y que puedan prestarse servicios de apoyo institucional en tiempo real, y de manera eficaz y eficiente. De conformidad con el compromiso asumido en el contexto de la FIDA11, en julio de 2020 se aplicó la delegación de facultades para que 16 centros regionales y oficinas en los países tuvieran un mayor poder de decisión. El FIDA está llevando a cabo un análisis exhaustivo del modelo de centros existente para aprovechar las enseñanzas extraídas a fin de seguir reforzando su presencia sobre el terreno.

C. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2019 y 2020

24. El gasto efectivo con cargo al presupuesto ordinario de 2019 ascendió a USD 150,56 millones, es decir, el 95,2 % del presupuesto aprobado de USD 158,21 millones. Por tanto, la utilización del presupuesto es ligeramente superior al 94,5 % de 2018.
25. Sobre la base de las previsiones actuales y debido al impacto significativo de la crisis de la COVID-19, el gasto efectivo con cargo al presupuesto ordinario de 2020 ascenderá a USD 140,3 millones, es decir, el 89,0 % del presupuesto aprobado. No obstante, cabe señalar que el grado de incertidumbre actual dificulta la realización de una estimación precisa en estos momentos y cualquier previsión debe considerarse una aproximación. No obstante, la Dirección confía en que en el último trimestre de 2020 se aclaren las características operacionales del nuevo entorno institucional mundial para que pueda incluirse una previsión más realista de la futura utilización del presupuesto en el correspondiente documento final.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto ordinario: cifras efectivas de 2018-2019 y previsiones para 2020 (en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Ejercicio económico completo de 2018		Ejercicio económico completo de 2019		Previsiones para 2020	
	Presupuesto	Utilización efectiva	Presupuesto	Utilización efectiva	Presupuesto	Previsión
Presupuesto ordinario	155,54	146,95	158,21	150,56	157,90	140,30
Porcentaje de utilización		94,5		95,2		89,0

26. Tras la ejecución del programa de préstamos y donaciones en 2019, en la última parte de 2020 y en 2021 se seguirá haciendo más hincapié en la calidad de la ejecución, así como en una reorientación, como parte de la respuesta del FIDA a la COVID-19. Durante los primeros seis meses de 2020, la crisis dio lugar a una reducción considerable de la utilización del presupuesto correspondiente a viajes y consultorías. No obstante, esa reducción se vio compensada con un mayor gasto en las actualizaciones de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) necesarias para poder trabajar a distancia. Para ello, hubo que redimensionar la oferta digital y la infraestructura tecnológica del FIDA, además de mejorar los procesos, las políticas y los procedimientos de gestión de la seguridad. También se optimizaron los servicios médicos, la gestión de las instalaciones y los recursos humanos para crear un entorno de trabajo saludable, seguro y productivo.
27. En 2020, se podrían registrar algunos efectos positivos en los compromisos denominados en euros (en los componentes de gastos relacionados y no relacionados con el personal) debido a la tendencia de la tasa de cambio, lo que podría reducir todavía más la utilización del presupuesto en dólares de los Estados Unidos. En el documento final se presentará información más detallada de la utilización efectiva del presupuesto en 2020 y la prevista para 2021, desglosada por grupo de resultados y ajustada a las tasas de cambio finales confirmadas.
28. El FIDA ha analizado los efectos de la COVID-19 en su presupuesto mediante una comparación de la utilización del presupuesto en 2020 y 2019 (enero a junio). En esa comparación se observó que, pese al menor gasto en viajes y consultorías, la utilización del presupuesto ha aumentado un 2 % en general debido al incremento considerable del gasto en TIC, servicios de interpretación, capacitación y gestión de las instalaciones. Esto ha supuesto una ejecución más rigurosa del presupuesto para que el Fondo pueda absorber la reanudación de la actividad a finales de 2020 y mantener una elevada capacidad de arrastrar fondos para 2021. Todo ello es necesario para garantizar una correcta transición y un equilibrio en el nivel de actividades en 2020 y 2021, y resulta especialmente importante en el contexto de un presupuesto de crecimiento real nulo para 2021. Es el tercer año consecutivo que el FIDA muestra esa prudencia presupuestaria durante un período de cambio, reforma y crecimiento significativos de la organización.

Cuadro 2

Cambio en la utilización del presupuesto: 2020 frente a 2019 (de enero a junio)

(Utilización %)

<i>Categoría de gasto</i>	<i>Utilización del presupuesto (de enero a junio)</i>		<i>Cambio en la utilización del presupuesto (%)</i>
	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2020 frente a 2019</i>
Gastos de viajes	41 %	14 %	-27 %
Instituciones cooperantes	38 %	29 %	-9 %
Consultorías	77 %	74 %	-3 %
Gastos de personal	89 %	90 %	+1 %
Gastos administrativos	18 %	21 %	+3 %
Gestión de las instalaciones	199 %	206 %	+7 %
Capacitación	30 %	41 %	+11 %
Servicios de interpretación	79 %	98 %	+19 %
TIC	63 %	104 %	+42 %
Total del FIDA	79 %	81 %	+2 %

D. Asignación de los fondos arrastrados

29. Según la norma relativa al arrastre, que lleva aplicándose desde 2004, los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre de un ejercicio económico pueden arrastrarse al ejercicio siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3 % del presupuesto anual aprobado el año precedente.
30. Históricamente, esa norma ha ofrecido una flexibilidad muy necesaria para garantizar que los recursos siempre sean acordes al nivel de las actividades previstas en el mandato. Para 2020, el Consejo de Gobernadores acordó que los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2019 se arrastraran al ejercicio de 2020 hasta un máximo que no debía superar el 5 % de dichos créditos para dar apoyo a la ejecución de determinadas prioridades institucionales. Esto muestra claramente la importancia de una mayor flexibilidad: teniendo en cuenta la ambición del FIDA de duplicar su impacto para 2030, la imposición de un máximo en los fondos arrastrados propuestos podría haber afectado a la capacidad de la organización de responder a las nuevas necesidades de manera rápida y eficaz.
31. Con la crisis de la COVID-19, resulta aún más evidente esa necesidad de contar con una mayor capacidad para arrastrar fondos. La aprobación para arrastrar un importe superior al 3 % habitual o incluso al 5 % ha resultado ser clave para ayudar a la Dirección a atender prioridades estratégicas imprevistas durante este año excepcional. En los últimos años, se ha demostrado que el mecanismo de arrastre de fondos es indispensable para preparar los principales productos que no se generan anualmente, como el emblemático Informe sobre el Desarrollo Rural que se publica cada tres años. Se ha utilizado el mecanismo para poner en marcha numerosas iniciativas estratégicas nuevas, como la iniciativa para la promoción de la innovación, el Mecanismo de cooperación Sur-Sur y triangular y las medidas para prevenir la explotación y los abusos sexuales. Más recientemente, la rápida respuesta del FIDA a la COVID-19 y el regreso gradual y sin contratiempos a las oficinas resultaron favorecidos por la flexibilidad que ofrece el mecanismo de arrastre de fondos. En medio de la crisis, el FIDA consultó ampliamente a los miembros de la red de planificación, presupuestación y gestión del desempeño que, en anteriores reposiciones, ha ofrecido al FIDA la opción de equilibrar las actividades en torno a su programa de trabajo a lo largo de los años.
32. Además de para concluir la FIDA11, 2021 será un año clave para la preparación de la FIDA12, sobre todo en lo que respecta al diseño de nuevos proyectos. Esto significa que se impulsarán las actividades relacionadas con la adopción de un enfoque adaptativo centrado en el aprendizaje con el fin de garantizar que el FIDA sea lo suficientemente ágil para aplicar con prontitud medidas correctivas cuando surjan riesgos importantes o se produzcan perturbaciones económicas o de otro tipo. Un mecanismo de arrastre de fondos flexible y amplio es indispensable para garantizar esa agilidad y capacidad de adaptación.
33. En el presupuesto para 2021, se propone un mecanismo de arrastre del 10 % del presupuesto no utilizado en 2020, lo que permitiría completar satisfactoriamente la FIDA11, sobre todo en respuesta a las amenazas a los programas en un hipotético contexto posterior a la COVID-19. Además, las actividades extraordinarias necesarias para completar el proceso de calificación crediticia, la mayor visibilidad de los temas transversales y la finalización de reformas organizativas como las enunciadas en el estudio de McKinsey se suman a la compleja gestión de un mayor número de necesidades en el marco del presupuesto de crecimiento real nulo por tercer año consecutivo. En 2020, la rápida agilización de las actividades en el diseño del Mecanismo de Estímulo para la Población Rural Pobre, por ejemplo, fue posible gracias a la reasignación de las partidas presupuestarias con un nivel bajo de utilización y a la flexibilidad que brindaba una mayor asignación de los fondos arrastrados.

34. La Dirección prevé que en la segunda mitad de 2020, y en concreto en el último trimestre, se produzca un aumento de la actividad, lo que significa adoptar una disciplina financiera y un proceso más estricto de diligencia debida para posibilitar el arrastre de fondos propuesto del 10 %. De esta manera, se podrá favorecer debidamente la reconstrucción, la recuperación y el aumento de la resiliencia después de la crisis de la COVID-19.
35. Dado que la utilización efectiva en 2019 ascendió al 95,2 %, el arrastre disponible fue de USD 7,65 millones, es decir, un 4,8 % del presupuesto total aprobado de 2019. Al 30 de junio de 2020, se habían asignado aproximadamente USD 7,44 millones, de los cuales USD 2,5 millones ya se habían utilizado. De los fondos asignados, USD 0,95 millones se redirigieron posteriormente a la financiación de partidas concretas de la iniciativa Plan para el personal, los procesos y la tecnología.
36. El documento final del presupuesto contendrá un cuadro en el que se muestre la utilización del arrastre presupuestado aprobado de 2019. Se prevé que este importe se utilice en su totalidad.

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

37. Históricamente, y en concreto en el último decenio, el FIDA ha hecho especial hincapié en los temas transversales, de modo que periódicamente ha ido fijándose objetivos más ambiciosos y logrando resultados. Actualmente, en los análisis de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales se incluye el clima y el medio ambiente, el género, la nutrición y la juventud. Los proyectos que forman parte del programa de préstamos y donaciones incorporan los temas transversales relativos al medio ambiente y el cambio climático y el género. Además, en el diseño de al menos el 50 % de los proyectos se tienen en cuenta la nutrición y la juventud. Asimismo, al menos el 25 % del programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 se invierte en actividades relacionadas con el clima y al menos el 25 % de los proyectos aprobados en la FIDA11 no solo tienen en cuenta las cuestiones de género, sino también su carácter transformador. Los resultados de un análisis del grado de atención prestado a las cuestiones de género se presentarán en el documento final del presupuesto.
38. El sistema de presupuestación, que entró en vigor en 2019, tiene por objeto captar los recursos previstos destinados expresamente a las principales esferas temáticas, incluidas las actividades relacionadas con el tema de género.

IV. Programa de trabajo del FIDA para 2021

39. El período de tres años de la FIDA11 llega a su término en 2021. El FIDA espera alcanzar el objetivo de USD 3 500 millones establecido para el programa de préstamos y donaciones para ese período.
40. En el momento de redactar este informe, el programa de préstamos y donaciones del Fondo previsto para 2021 ascendía a USD 629 millones. Además, tratará de complementar este programa básico con aproximadamente USD 50 millones en fondos administrados por el FIDA pero provenientes de otras fuentes, por lo que el programa de préstamos y donaciones total ascendería a USD 679 millones.

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

	Valor efectivo				Previsión	Planificación
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Préstamos del FIDA (incluidas las donaciones para componentes de proyectos financiados principalmente con préstamos) y donaciones con arreglo al Marco de Sostenibilidad de la Deuda ^a	726	1 257	1 137	1 640	1 056	589
Donaciones del FIDA	48	51	52	25	30	30
Mecanismo de Estímulo para la Población Rural Pobre (financiación del FIDA)	-	-	-	-	30	10
Programa de préstamos y donaciones total del FIDA^b	774	1 308	1 189	1 665	1 116	629
Otros fondos administrados por el FIDA ^c	84	63	132	32	25	50
Total del programa de préstamos y donaciones	858	1 370	1 321	1 697	1 141	679

^a Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones, al 25 de junio de 2020. Las cifras actuales reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación, incluida la cofinanciación nacional e internacional adicional.

^b Incluye los recursos de la primera fase del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala.

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

41. Actualmente se están preparando para su aprobación en 2021 unos 14 proyectos y programas, y tres propuestas que se financiarán con fondos adicionales.
42. El número estimado de donaciones mundiales y regionales y de donaciones a países en 2021 oscilará entre 15 y 20 y representará un valor total de USD 30 millones. Las esferas prioritarias del programa de donaciones del Fondo para la FIDA11 se ajustan a lo dispuesto en la nota de orientación estratégica para la FIDA12, a saber:
 - i) producción para la seguridad alimentaria, nutrición y generación de ingresos;
 - ii) cambio climático, resiliencia y sostenibilidad ambiental;
 - iii) igualdad de género y empoderamiento de las mujeres;
 - iv) oportunidades para los jóvenes;
 - v) oportunidades de negocio y colaboración con el sector privado, y
 - vi) prioridades estratégicas respaldadas por la Dirección.
43. Podrían formularse otras propuestas de donación para atender prioridades institucionales estratégicas, tales como aspectos relacionados con sistemas definidos en los compromisos de la FIDA11 (lo que incluye seguimiento y evaluación, TIC para el desarrollo, transparencia y civismo institucional), además de otras innovaciones emergentes con posibilidades claras de contribuir a las operaciones del FIDA.

V. Presupuesto ordinario neto de 2021

A. Establecimiento de prioridades estratégicas

44. En 2021, el FIDA hará un mayor hincapié en el aumento de la eficiencia en la planificación estratégica, la presupuestación y otros procesos de gestión administrativa. Se proporcionará a las divisiones dotaciones presupuestarias claras, que permitan establecer prioridades de acuerdo con la dirección estratégica

institucional. En el examen de los procesos institucionales en curso se están abordando los aspectos técnicos, culturales y de procedimiento de la gestión presupuestaria. Ello supone mejorar las prácticas que permiten un uso óptimo de los recursos y la responsabilidad fiduciaria en la presupuestación de esferas básicas, como la gestión de los viajes oficiales y la organización de eventos institucionales y otros actos importantes y la participación en ellos.

45. Las prioridades institucionales definidas para 2021 abarcan tres esferas de atención prioritaria que contribuyen al objetivo general de duplicar el impacto del FIDA para 2030:
- i) reforzar la agilidad, las competencias y la adaptabilidad de la fuerza de trabajo y la presencia sobre el terreno del FIDA, así como su proximidad a los beneficiarios;
 - ii) diversificar y ampliar la base de recursos del FIDA, y
 - iii) fortalecer la responsabilidad fiscal mediante una mayor sostenibilidad financiera y una mejora de la gestión del riesgo institucional.
46. En el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2020 se señaló que el desempeño en general era satisfactorio o moderadamente satisfactorio. Entre las esferas en que la Dirección ha logrado notables progresos figuran el medio ambiente y el cambio climático, la eficiencia y la sostenibilidad y la capacidad de los programas del FIDA para adaptarse bien a contextos cambiantes. Al mismo tiempo, en el informe se destacan las esferas en las que es necesario seguir realizando esfuerzos sostenidos, como el fortalecimiento de los vínculos entre la cartera de préstamos y la cartera de actividades no crediticias, el diseño de los proyectos o programas centrado en la capacidad de ejecución y el apoyo a las unidades de gestión de los proyectos o programas (UGP) durante la ejecución para mejorar el desempeño de los Gobiernos, en particular en lo que respecta a la sostenibilidad y la eficiencia. La Dirección aprovechará los recursos existentes y los nuevos recursos para centrarse en las esferas de menor desempeño a las que apuntó el ARRI, entre ellas las siguientes:
- i) fortalecer la capacidad y los sistemas de seguimiento y evaluación a nivel central y sobre el terreno a fin de demostrar mejor el impacto de los programas y proyectos del FIDA;
 - ii) dedicar mayores recursos a las actividades no crediticias en los programas en los países. Esto requeriría mayores recursos operacionales para liberar más tiempo para que los directores en los países se centren en la formulación de políticas;
 - iii) elaborar planes de acción para mejorar la sostenibilidad y la eficiencia de los proyectos, centrándose en el desempeño de los Gobiernos. Estos planes habrán de contar con recursos específicos en función de las actividades propuestas;
 - iv) mejorar los sistemas y las capacidades de medición y seguimiento, en particular en relación con la juventud y la nutrición, lo cual podría requerir más recursos para el fomento de la capacidad, así como algunas actualizaciones de los sistemas, y
 - v) realizar un examen conjunto con la Oficina de Evaluación Independiente, y contando con especialistas externos, de las metodologías de evaluación del FIDA (tanto independientes como de autoevaluación) para fundamentar las revisiones previstas del Manual de evaluación.

47. Se prevé que las respuestas de la Dirección a las prioridades antes mencionadas tendrán repercusiones presupuestarias que, en su mayor parte, se absorberán en 2021, aunque las actividades que se extiendan en los años venideros podrían ser factores de costo para aumentos reales en el futuro. La viabilidad de absorber esas actividades en un marco de crecimiento real nulo en el presupuesto de 2021 se debe a que la mayoría de ellas forman parte de los cambios institucionales en curso y son esenciales para duplicar el impacto para 2030. Tales actividades comprenden:
- i) el fomento de una presencia global fuera de la Sede y una mayor proximidad a los asociados y beneficiarios en el país;
 - ii) la participación de los países en la etapa de diseño del proyecto, lo cual ayudará a fomentar el sentido de apropiación, garantizar la pertinencia y aumentar el compromiso de los Gobiernos durante la ejecución;
 - iii) la creación de capacidad para las UGP, a pesar de los importantes problemas que plantea la rotación de personal;
 - iv) el fortalecimiento de las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias. El rendimiento en este ámbito podría mejorarse mediante una estructura central dotada con personal técnico y más tiempo para que los directores de los países se centren en las actividades no crediticias;
 - v) seguir centrándose en los temas transversales a fin de garantizar no solo la disponibilidad de resultados sino también el logro satisfactorio de las metas y los efectos directos previstos. En los próximos años, hasta que no se completen los proyectos en curso, no se dispondrá de datos suficientes para poder evaluar adecuadamente las intervenciones tendientes a lograr la incorporación de los temas transversales, y
 - vi) avanzar con la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado y el Marco para las operaciones del FIDA sin garantía soberana con el sector privado, incluida la respuesta a la COVID-19. Las primeras operaciones del FIDA sin garantía soberana con el sector privado tendrán por objeto atraer financiación privada y reducir el riesgo de esa financiación en apoyo de los principales grupos objetivo del FIDA. Esto se logrará mediante la introducción de nuevos instrumentos financieros y soluciones adaptadas a las necesidades de los pequeños productores y las pymes rurales. A largo plazo, se prevé que esas operaciones, al tiempo que sean asequibles para los receptores, también se vuelvan autosostenibles desde el punto de vista financiero.
48. Al mismo tiempo, la División de Recursos Humanos está llevando a cabo un proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo con el objeto de determinar su uso ideal y garantizar su adecuación a las prioridades del Fondo en cuanto a número, competencias y aptitudes. La responsabilidad de las cuestiones relativas a la fuerza de trabajo se ha redistribuido entre tres actores clave: la Oficina de Estrategia Presupuestaria, la División de Recursos Humanos y la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación. En el documento final del presupuesto se incluirá una descripción detallada de la distribución de la fuerza de trabajo.
49. Actualmente se están abordando los principales resultados del estudio de recursos humanos, que se seguirán aplicando en 2021 en el marco del Plan para el personal, los procesos y la tecnología. Con ello, el FIDA está reequilibrando el perfil de competencias de su fuerza de trabajo a fin de lograr una mejor combinación de pericia administrativa y funcional.

50. El FIDA examinará cuidadosamente su recurso a consultores y de la relación proporción entre personal y consultores, en particular en lo que respecta a los contratos de consultoría de largo plazo y a la contratación de personal nacional frente a internacional. Está previsto ajustar la política actual para mejorar el equilibrio.
51. Como parte del proceso de preparación del presupuesto para 2021, se evaluarán las necesidades adicionales de personal de los departamentos de conformidad con las prioridades institucionales y los resultados previstos del ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Teniendo en cuenta la hipótesis de crecimiento real nulo para el presupuesto de 2021, el aumento de las necesidades de personal deberá compensarse con ahorros de costos y aumentos de la eficiencia y la reducción de las asignaciones a actividades de menor prioridad.

B. Factores de costo

52. Los principales factores de costo determinados en el momento de elaborar esta descripción preliminar se pueden agrupar de la siguiente manera:
 - i) ajustes a la dotación complementaria de personal en las oficinas en los países para la siguiente fase de fortalecimiento de la presencia sobre el terreno, las competencias y las capacidades operacionales;
 - ii) gastos de personal derivados de la consolidación de las iniciativas de reforma;
 - iii) gastos de amortización y otros gastos periódicos relacionados con los presupuestos de gastos de capital;
 - iv) gastos no relacionados con personal debidos a los ajustes institucionales y operacionales en el contexto posterior a la COVID-19;
 - v) ajustes para velar por la regularización de los gastos periódicos básicos relacionados con el Plan para el personal, los procesos y la tecnología;
 - vi) otros posibles aumentos reales, e
 - vii) incrementos de precios.
53. En esta descripción preliminar general se han incluido los aumentos de costos ya definidos y conocidos teniendo en cuenta el impacto de las reformas y la racionalización en 2020; asimismo, se han estimado los incrementos reales de los costos para 2021.
54. A continuación, se presenta más información acerca de los factores de costo:
 - i) **Ajustes a la dotación complementaria de personal en las oficinas en los países para fortalecer las capacidades operacionales en relación con la mayor proximidad a los países.** Se requieren ajustes para prestar apoyo técnico, temático y operacional a fin de aumentar la presencia en los países, en consonancia con el objetivo de lograr una proporción del 45 % de personal sobre el terreno en los próximos años. El FIDA está llevando a cabo actualmente un análisis exhaustivo sobre cómo lograr una mayor presencia sobre el terreno y un mayor alcance. La mayor presencia sobre el terreno se facilitará recurriendo a la tecnología y se optimizará administrativamente, asegurando que los conocimientos técnicos estén disponibles donde más se necesiten y que el apoyo pertinente no obstaculice la delegación de facultades en la ejecución de los programas. Esto significa que el personal de las oficinas en los países cuenta con los niveles de aprobación que le permiten responder más rápidamente a las demandas de los programas en los países. Se aumentarán las actividades de difusión del FIDA para velar por una estrecha colaboración con los Estados Miembros en la Sede y con los Gobiernos en los países. El objetivo es tener una presencia más completa

sobre el terreno y, al mismo tiempo, hacer realidad la visión de un FIDA plenamente representado en los países (en lugar de contar con presencia solo a través de los programas).

- ii) **Gastos de personal derivados de la consolidación de las iniciativas de reforma.** Se prevé un aumento de los gastos de personal debido a la aplicación de las recomendaciones del estudio de McKinsey sobre los recursos humanos, el Plan para el personal, los procesos y la tecnología y la mejora de las funciones de gestión del riesgo institucional y de cumplimiento. Estos costos previstos están vinculados al ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y a la transición del FIDA hacia una estructura de personal más adecuada, que mitigue los riesgos que plantea el modelo de consultoría a largo plazo.
- iii) **Gastos de amortización y otros gastos periódicos relacionados con los presupuestos de gastos de capital.** La crisis de la COVID-19 ha incrementado los riesgos para la infraestructura y los sistemas, lo cual muestra la necesidad de mejorar la ciberseguridad. Esto se debe a que la infraestructura de *software* y *hardware* existente no tiene la dimensión ni la configuración necesaria para hacer frente al aumento de la demanda de modalidades de trabajo a distancia totalmente virtuales e híbridas. Las inversiones necesarias generarán gastos adicionales de amortización y recurrentes. Además, el uso del teletrabajo y de innovaciones digitales en la prestación de servicios institucionales y en la ejecución de los programas son los principales objetivos del programa de corte transformador. Se prevé que en 2021 se llevarán a cabo un mayor número de proyectos de TIC. Al mismo tiempo, las actividades que forman parte de la línea de trabajo tecnológico del Plan para el personal, los procesos y la tecnología también contribuirán a una cifra de gastos de amortización más elevada, que actualmente se prevé que aumentará en unos USD 200 000. Con la activación de sistemas adicionales a medida que se pongan en marcha los proyectos con cargo al presupuesto de gastos capital aprobados previamente, se producirá un aumento de los costos de apoyo, mantenimiento y licencias. Estos costos se calcularán y se incluirán en la propuesta de presupuesto definitivo para 2021 dentro del componente de aumento real del crecimiento del presupuesto. Se prevé que algunos de estos gastos se vean compensados por ahorros generados en proyectos finalizados gracias al proceso de obtención de beneficios recientemente introducido.
- iv) **Gastos no relacionados con el personal debidos a los ajustes institucionales y operacionales en el contexto de la COVID-19.** Resulta aún difícil predecir las repercusiones de la pandemia mundial y los ajustes presupuestarios que pueda conllevar. La necesidad de crear nuevos espacios de trabajo que respondan a las necesidades tecnológicas y de seguridad sanitaria, como espacios de conferencias y salas de reuniones híbridos, una mayor seguridad y una limpieza profunda más frecuente de los espacios de trabajo, son ejemplos del tipo de costos que hay que tener en cuenta. Con el aumento previsto de los gastos de la dependencia encargada de los viajes en 2021, se realizarán más misiones a distancia y se aplicará un riguroso control para garantizar el uso óptimo de los recursos en los viajes en misión. En consecuencia, no se pueden utilizar los gastos de viaje de 2020 como base de referencia para 2021, y el FIDA tratará de reducir los gastos de viaje globales.
- v) **Otros posibles aumentos reales.** Existen otras prioridades e iniciativas que pueden llegar a entrañar aumentos de costos reales. Entre ellas figuran los productos financieros diferenciados, las metodologías de préstamo basadas en los resultados y los compromisos en el proceso de reforma de las Naciones Unidas. El FIDA seguirá aplicando las medidas acordadas en la hoja de ruta

para su estrategia financiera y la consolidación del actual marco de gestión del riesgo institucional, prestando especial atención al riesgo país y los riesgos operacionales, los riesgos financieros y la preparación para las actividades destinadas a ampliar y diversificar la base de recursos del FIDA. La Dirección deberá asignar recursos a estas actividades de alta prioridad compensando los costos adicionales con reducciones en ámbitos del programa de trabajo donde puedan generarse ahorros.

vi) **Factores de costo relacionados con los precios.**

a) Los gastos de personal previstos en el presupuesto de 2021 se basan en los supuestos que se indican a continuación:

- No se prevé ningún aumento de los sueldos en 2021, ni para el personal del cuadro de servicios generales ni para el del cuadro orgánico, si bien la Comisión de la Administración Pública Internacional puede ajustar parámetros utilizados para determinar la remuneración pensionable, lo que podría significar gastos adicionales para la organización. Estos deberán tenerse en cuenta en los gastos estándar revisados para todas las categorías y escalafones del cuadro orgánico y el resultado de este cálculo se incorporará por completo a los gastos de personal a los fines de la elaboración del presupuesto definitivo.
- Se prevé un aumento de costos en el componente de gastos de personal de aproximadamente USD 2,51 millones como resultado de los cambios organizativos, los ascensos y los aumentos de escalón dentro de una categoría.

b) El ajuste por concepto de inflación aplicado al presupuesto de 2021 se basará en la metodología acordada, en la que se emplean valores de inflación específicos para algunas partidas de gastos y una media ponderada de los índices de precios al consumidor de Italia y del resto del mundo para todos los demás costos. Estos ajustes tendrán un impacto en partidas presupuestarias tales como las de consultores, viajes, TIC y otros costos. Se prevé que los aumentos del precio unitario de los viajes se compensen con una reducción de los viajes. En el cuadro 4 se presenta un panorama general de todos los incrementos de costos.

55. Para la descripción preliminar general se ha utilizado la misma tasa de cambio de EUR 0,885:USD 1 que se fijó en el presupuesto de 2020. El documento del presupuesto de 2021 se elaborará utilizando la tasa de cambio calculada con arreglo a la metodología aprobada (que consiste en utilizar la tasa media mensual operacional de las Naciones Unidas, entre octubre de 2019 y septiembre de 2020). A título indicativo, el promedio de la tasa de cambio de las Naciones Unidas de enero a junio de 2020 ha sido de EUR 0,905:USD 1, lo que entrañaría una ligera disminución del presupuesto nominal debido al menor valor de la parte del presupuesto del FIDA denominada en euros.

56. Siguiendo la práctica habitual, las repercusiones financieras de todos los factores de costo anteriores, junto con las de los nuevos factores que puedan determinarse, se determinarán durante la preparación de la propuesta final de presupuesto. El valor de cada partida de gasto se calculará en función de los aumentos de precios efectivos (cuando estén disponibles), los precios negociados para determinados contratos, otros factores de reducción de precios y la aplicación de la tasa de inflación ordinaria. En la medida de lo posible, los factores de costo relacionados con los precios se absorberán parcialmente para lograr un crecimiento real nulo y un crecimiento nominal mínimo del presupuesto.

57. El FIDA está iniciando actualmente un examen exhaustivo de sus instalaciones y activos, no solo en la Sede, sino también en todas sus oficinas en los países, a fin de evaluar su idoneidad y eficiencia en función de los costos en el entorno de trabajo de la "nueva normalidad".
58. Se reconoce que la aplicación y puesta en práctica de las recomendaciones del estudio de los recursos humanos es un importante factor de costo. Por lo tanto, se prevé una aplicación gradual para mantener un presupuesto de crecimiento real nulo en 2021.

C. Propuesta de presupuesto ordinario neto para 2021

59. A día de hoy, se propone un presupuesto ordinario general para 2021 en cifras netas de USD 159,4 millones, lo que representa un aumento nominal del 0,96 % (USD 1,51 millones) con respecto a 2020, debido principalmente al componente de gastos de personal, y un ajuste negativo de USD 2,5 millones, que representa reducciones en los componentes de gastos de viaje y otros gastos (por ejemplo, gastos administrativos). Para seguir reduciendo los costos a mediano y largo plazo, el FIDA está estudiando la viabilidad y evaluando las consecuencias generales de celebrar el período de sesiones del Consejo de Gobernadores de manera virtual, así como los pros y los contras de celebrar reuniones presenciales de manera menos frecuente en el futuro.
60. A mediano plazo, y en consonancia con el aumento de los niveles de ejecución de los programas y del programa de préstamos y donaciones, así como de otras actividades contempladas en el mandato del Fondo, se espera que se produzcan modestos aumentos reales en el período de la FIDA12, en el que habrá que dedicar recursos suficientes para que los equipos de los países dispongan de los instrumentos e incentivos necesarios para aprender de manera más rápida y eficaz lo que funciona y lo que no, y para adaptarse más plenamente. Esto requerirá una planificación estratégica más frecuente con las partes interesadas y una mayor agilidad durante el diseño y la ejecución de los proyectos, a fin de continuar prestando atención a la duplicación del impacto del FIDA para 2030.
61. El FIDA reconoce que en un entorno limitado de presupuesto de crecimiento nulo, es inevitable que haya que tomar algunas decisiones difíciles. Los jefes de departamento han evaluado con sentido crítico diversas esferas de trabajo dada la necesidad de establecer nuevas prioridades, por ejemplo, optimizar la asignación de recursos para actividades relacionadas con los viajes, seleccionando lo que pueda posponerse o pasar a realizarse en un entorno virtual. También se están examinando los niveles de investigación, presentación de informes, publicaciones y participación en eventos. Se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de las principales esferas de atención como parte del proceso recientemente simplificado de establecimiento de prioridades estratégicas y planificación. En la mayoría de los casos, los informes y las publicaciones son ampliaciones menores de trabajos de investigación ya concluidos con costos adicionales mínimos, lo que significa que el posible ahorro es limitado. Dicho esto, el FIDA sigue velando por que las actividades apropiadas se financien con las fuentes adecuadas, aliviando la presión sobre el presupuesto administrativo.
62. En esta etapa, debido a las restricciones relacionadas con la COVID-19, parece que el próximo período de sesiones del Consejo de Gobernadores podría celebrarse virtualmente, como se ha mencionado. Esto parece indicar que el FIDA podría lograr algún ahorro neto para compensar los aumentos relacionados con los costos de traducción y tecnología. La experiencia reciente de celebrar diversas reuniones virtuales de los órganos rectores ha demostrado que los costos de interpretación y traducción son proporcionales y, en algunos casos, más elevados. Por consiguiente, el ahorro adicional puede no ser tan importante como el obtenido, por ejemplo,

cuando el Consejo de Gobernadores se trasladó de las instalaciones del FIDA a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). No obstante, se puede prever un cierto ahorro en los gastos de viaje y alojamiento.

63. A fin de mantener una proporción adecuada entre el personal del cuadro de servicios generales y el del cuadro orgánico, el FIDA sigue vigilando de cerca la congelación actual, en la que la contratación de personal externo del cuadro de servicios generales se limita a circunstancias excepcionales y extremadamente inusuales, a saber, cuando no se pueden encontrar internamente los conocimientos y la experiencia necesarios. Esto ayuda a gestionar los gastos generales de personal. El FIDA también está estudiando seriamente la viabilidad de poner en marcha centros de apoyo institucional administrativo en la Sede y en las oficinas en los países, en los casos en que resultaran rentables.
64. En el documento final del presupuesto, los costos de cada partida se revisarán y precisarán para reflejar los aumentos reales y los relacionados con los precios, y se ajustarán en función de la tasa de cambio media de 12 meses para gastos denominados en euros. También se tendrán en cuenta las opiniones formuladas por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva sobre la presente descripción preliminar general.
65. En el cuadro 4 se muestra una comparación entre el presupuesto aprobado para 2020 y la propuesta general de presupuesto para 2021, que refleja la decisión de la Dirección de reposicionar estratégicamente los niveles de recursos asignados a las principales categorías de gastos. El FIDA espera poder aprovechar la oportunidad que brindan la crisis y los cambios en el panorama institucional mundial para lograr una mayor eficiencia. Esto incluirá el aumento de los recursos de personal y la reorganización de las prácticas laborales partiendo de la premisa de que se puede lograr un mayor impacto con más recursos de personal pero menos de los no relacionados con el personal.

Cuadro 4

Presupuesto ordinario en cifras netas: gastos de personal y no relacionados con el personal, 2020 y 2021

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de costo</i>	<i>Aprobado 2020</i>	<i>Propuesto 2021</i>
Personal	94,32	98,34
Consultores	22,51	22,80
Viajes oficiales	9,6	6,72
Gastos de TIC no relacionados con el personal	5,45	5,65
Otros	26,02	25,90
Total	157,9	159,41

66. En el documento principal del presupuesto se proporcionará un desglose detallado del presupuesto ordinario del FIDA por categorías de gastos, pilares de grupos de productos institucionales y departamentos.
67. La propuesta de presupuesto para 2021 incluirá el segundo tramo del Plan trienal para el personal, los procesos y la tecnología con el fin de proseguir la trayectoria del FIDA de mejorar la capacidad y las competencias del personal y la automatización. Se facilitará a la Junta Ejecutiva un informe sobre los avances realizados en Plan para el personal, los procesos y la tecnología, aparte de la descripción preliminar general. Se prevé que el documento final del presupuesto incorpore de manera íntegra una actualización detallada del Plan para el personal, los procesos y la tecnología y la propuesta de utilizar el segundo tramo del

presupuesto de inversión en capital humano especializado, el cual se presentará para la aprobación del Comité de Auditoría en noviembre de 2020 y la aprobación de la Junta Ejecutiva en diciembre.

D. Proyecto de presupuesto para 2021 en cifras brutas

68. El FIDA ejecuta y gestiona en nombre de terceros una serie de operaciones que son externas pero complementarias al programa de préstamos y donaciones. Estas operaciones se financian con cargo a fondos suplementarios. La participación en esas actividades en régimen de asociación comporta costos adicionales para el FIDA relacionados con el diseño, la ejecución, la supervisión y la administración. Estos costos, que suelen financiarse con cargo a los ingresos en concepto de comisiones de gestión de conformidad con los acuerdos relativos a esos fondos suplementarios, se estiman actualmente en USD 4,7 millones.
69. El presupuesto bruto comprende el presupuesto ordinario neto y los recursos necesarios para administrar y respaldar la labor adicional relacionada con fondos suplementarios concretos. El trabajo para llevar adelante el programa básico de préstamos y donaciones del FIDA y las actividades conexas seguirá financiándose con cargo al presupuesto ordinario neto. La distinción entre los presupuestos bruto y neto garantiza que las fluctuaciones en la carga de trabajo relacionadas con los fondos suplementarios no afecten al presupuesto ordinario de un año a otro. En el presupuesto en cifras brutas se observa tan solo un aumento adicional de costos para respaldar las actividades relacionadas con los fondos suplementarios para el ASAP+, la Unión Europea (incluida la financiación del Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola) y el Fondo Fiduciario de España.
70. En los dos últimos años, el FIDA ha invertido en la mejora de los sistemas de gestión de esos fondos, y todos los datos relacionados con acuerdos de provisión de fondos suplementarios se han integrado en sus sistemas institucionales. Ello ha conllevado un aumento de la eficiencia, el refuerzo del cumplimiento y una mejora de la información y la presentación de informes.
71. La estimación anterior estará sujeta a revisión antes de la finalización de la propuesta de presupuesto en cifras brutas para su inclusión en el documento final del presupuesto. La suma puede recuperarse en su totalidad de la parte asignable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por la administración de los fondos suplementarios. Como resultado, la estimación actual del presupuesto en cifras brutas es de USD 164,1 millones, monto que incluye los recursos necesarios para gestionar las operaciones financiadas con fondos suplementarios. Como la cantidad de fondos suplementarios gestionados por el FIDA podría aumentar, el documento final del presupuesto podría indicar un presupuesto en cifras brutas ligeramente superior. Así pues, se solicita solo la aprobación del presupuesto ordinario neto propuesto, de USD 159,4 millones.

Cuadro 5

Presupuesto bruto y neto indicativo para 2021

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de costo</i>	<i>Aprobado en 2020</i>	<i>Propuesto para 2021</i>
Presupuesto en cifras brutas	162,60	164,11
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	(4,70)	(4,70)
Presupuesto en cifras netas	157,90	159,41

E. Presupuesto de gastos de capital para 2021

72. El presupuesto de gastos de capital del FIDA se ha mantenido a un nivel muy bajo desde hace varios años. Ello se ha debido, entre otras razones, a la reducción del volumen de nuevos proyectos y el desplazamiento de la atención hacia la ejecución

de los proyectos. Esto ha hecho que actualmente haya varios proyectos en curso para los que no se disponía de financiación en el presupuesto de gastos de capital para 2020. Esos proyectos necesitarán financiación del presupuesto de gastos de capital de 2021, además de las nuevas solicitudes que se esperan para el próximo año. La crisis de la COVID-19 ha demostrado la importancia de los sistemas e infraestructuras de TIC de última generación para la continuidad de las actividades. Por ello, se espera un aumento de la demanda en materia de digitalización, lo que exigiría volver a niveles históricos de presupuesto de gastos de capital. Esto permitiría al FIDA continuar su transformación digital y su cambio hacia soluciones en la nube. También se necesitarán asignaciones del presupuesto de gastos de capital para 2021 para financiar algunas de las actividades de la línea de trabajo de tecnología en el Plan para el personal, los procesos y la tecnología.

73. Tal como se indicó en años anteriores, el presupuesto de gastos de capital se dividirá en dos categorías, a saber: i) un presupuesto de gastos de capital anual para sufragar las inversiones cíclicas o periódicas y que tengan una vida útil de más de un año (por ejemplo, la sustitución normal de computadoras de mesa o portátiles que se realiza cada año, o la sustitución de vehículos en las oficinas en los países), y ii) un presupuesto de gastos de capital para financiar proyectos importantes de TIC (de haberlos) y otros proyectos de inversión, con sujeción a la disponibilidad de capacidad para llevar adelante proyectos adicionales.
74. Se estima que el presupuesto de gastos de capital propuesto para 2021 oscilará entre USD 6,5 y 7,5 millones, compuesto principalmente por gastos de capital cíclicos y proyectos de TIC.
75. Aumentar la partida de gastos de capital del presupuesto sin la capacidad proporcional de mantener esas soluciones plantea un desafío en términos de sostenibilidad. Una transición cada vez mayor a las soluciones en la nube, que son adecuadas para una organización descentralizada con mayor trabajo a distancia y virtual, conducirá a una transición gradual a mediano y largo plazo a mayores gastos operacionales y menos gastos de capital.
76. En el documento final del presupuesto se incluirá una exposición más detallada de ello, así como una evaluación de la viabilidad de ejecutar los planes y distribuir los costos a lo largo de varios años.
77. En 2018, la Oficina de Estrategia Presupuestaria incorporó un riguroso proceso de obtención de beneficios en el Comité de Gestión de la Tecnología de la Información. Su objetivo es hacer un seguimiento y obtener la economización de recursos y mejoras en la eficiencia tras la finalización de varios proyectos de TIC con cargo a los gastos de capital. Se realizará un examen minucioso de una serie de proyectos que deberían finalizar en 2019 y 2020 y aplicar los ahorros y mejoras de eficiencia que se hayan obtenido a próximos ciclos presupuestarios.
78. A medida que cada vez más aplicaciones de las TIC avanzan hacia un modelo de suscripción, el FIDA es consciente de que, con el tiempo, una mayor proporción de los proyectos de TIC ejecutados tendrá costos recurrentes que afectarán a los futuros presupuestos ordinarios. Los costos recurrentes de las inversiones de capital siguen siendo un factor de costo, pero para garantizar un nivel manejable las inversiones futuras deben valorarse cuidadosamente.
79. A fin de ayudar al FIDA a evaluar rigurosamente los futuros proyectos con cargo a los gastos de capital, todas las iniciativas propuestas se someten a un cuidadoso proceso de examen, formalizado a través del Comité de Gestión de la Tecnología de la Información, para valorar su idoneidad, su diseño apropiado, su adecuación a las prioridades de la institución y su rentabilidad.



Invertir en la población rural

Descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2021, basados en los resultados, y plan indicativo para 2022-2023 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Índice

Acrónimos y siglas	ii
I. Introducción	1
II. Avance de las actividades en 2020	1
A. Realización de las evaluaciones en el contexto de la COVID-19	1
B. Avance de las actividades en 2020	2
C. Utilización del presupuesto de 2020	5
III. Objetivos estratégicos de la IOE	6
IV. Programa de trabajo para 2021	6
V. Dotación de recursos para 2021	8
A. Recursos de personal	8
B. Necesidades presupuestarias	9
VI. Propuesta de presupuesto de la IOE y consideraciones para el futuro	12
Anexos	
I. Marco de Gestión de los Resultados de la IOE para 2021	14
II. Progresos en la consecución de las metas fijadas en el Marco de Gestión de los Resultados de 2020	15
III. Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2021	17
IV. Plan indicativo de la IOE para 2022-2023	19

Acrónimos y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
COSOP	programas sobre oportunidades estratégicas nacionales
EEPP	evaluación de la estrategia y el programa en el país
ESG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OSB	Oficina de Estrategia Presupuestaria
OSR	organismo con sede en Roma
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRISMA	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y medidas adoptadas por la Dirección
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
SIG	sistema de información geográfica
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
VIFP	validaciones de los informes finales de proyectos

I. Introducción

1. **Un año de cambios.** El examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA, que tuvo lugar en 2018-2019 (EB 2018/124/R.8), proporcionó recomendaciones para seguir mejorando los procesos y la gama de productos de la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) del FIDA. La IOE se propuso revisar su gama de productos para incluir otros nuevos como, por ejemplo, las evaluaciones temáticas, que se incorporarían en su programa de trabajo y presupuesto para 2020. Ese programa de trabajo fue el primero en el proceso de transición para aplicar las recomendaciones del examen *inter pares*. Durante 2021 se harán plenamente efectivas las medidas de la IOE para poner en práctica los cambios recomendados. Por consiguiente, se puede decir que 2021 será un año de cambios que verá a la IOE colocarse en una posición más estratégica para satisfacer las necesidades de los órganos rectores y la Dirección del FIDA en materia de aprendizaje y rendición de cuentas, en el marco de los progresos realizados para alcanzar las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular las relativas al ODS 2. Este programa de trabajo y presupuesto, al igual que el de 2020, es de carácter transitorio. A continuación, la IOE emprenderá una estrategia de evaluación plurianual de mediano plazo que permitirá asentar firmemente su contribución a la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA, en el marco de la agenda de desarrollo sostenible.
2. **Proceso de elaboración del programa de trabajo y presupuesto.** Para elaborar este documento la IOE celebró amplias consultas con su personal y con la Dirección y los órganos rectores del FIDA. Fueron también muy útiles los aportes tanto del examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA, como del plan de acción conjunto acordado posteriormente con la Dirección y que se presentó en el 108.º período de sesiones del Comité de Evaluación¹.
3. En este documento se ilustran las prioridades de la IOE para 2021 y años posteriores y la manera en que estas prioridades se vinculan con su programa de trabajo y necesidades de recursos. El documento proporciona además información actualizada sobre los avances realizados con el programa de trabajo de 2020, la utilización del presupuesto hasta junio de 2020 y una estimación de la utilización prevista para finales de 2020, y datos sobre los gastos efectivos para 2019. Con arreglo a lo dispuesto en la Política de evaluación del FIDA², el presupuesto de la IOE se elabora de forma independiente del presupuesto administrativo del FIDA. El presupuesto propuesto se basa en los mismos principios y parámetros presupuestarios (por ejemplo, el tipo de cambio y los gastos estándar de personal) que utiliza la Dirección en la preparación de su propio presupuesto administrativo para 2021³.

II. Avance de las actividades en 2020

A. Realización de las evaluaciones en el contexto de la COVID-19

4. El brote de la COVID-19 ha afectado la aplicación del programa de trabajo de la IOE. En este sentido, en el 109.º período de sesiones del Comité de Evaluación, la IOE presentó un informe oral sobre los planes para adaptar cada una de las evaluaciones. Por ejemplo, la realización de ajustes a las modalidades clásicas para obtener y analizar los datos y consultar a las partes interesadas y la adopción de nuevas prácticas. La IOE está recopilando datos por medio de exámenes documentales y realizando consultas a distancia (por teléfono, Zoom y Skype) con las partes interesadas, además está llevando a cabo análisis adicionales utilizando

¹ <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/spanish/EC-2020-108-W-P-5.pdf>

² Véase la Política de evaluación del FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/spanish/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>). Actualmente se está preparando una nueva política de evaluación que se someterá a la aprobación de la Junta Ejecutiva en su 131.º período de sesiones, en diciembre de 2020.

³ Los nuevos parámetros para 2021, como los gastos estándar de personal y el tipo de cambio estándar USD/EUR actualizados, se pondrán a disposición de la IOE en septiembre de 2020.

los datos obtenidos de los sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos. Se está considerando además la posibilidad de recurrir a consultores locales en misiones cortas con fines específicos, si las condiciones lo permiten. Con miras a emplear los sistemas de información geográfica (SIG), la IOE está colaborando con la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social para definir el inventario de proyectos cuyas zonas de ejecución aparecen georreferenciadas en estos sistemas. En resumen, la IOE ha elaborado una serie de principios que se propone cumplir frente a esta situación, a saber:

- i) Respetar las prioridades y orientaciones de seguridad sanitaria de la Organización Mundial de la Salud, el FIDA y los países implicados, y cumplir las restricciones a los viajes en el ámbito local e internacional que se apliquen en los países donde se ejecutan los programas.
- ii) Respetar la salud y el bienestar, los principios éticos y los valores culturales del personal de la IOE y las partes interesadas en las evaluaciones cuando estas se realizan.
- iii) Reducir al mínimo los viajes internacionales. Llevar a cabo actividades de evaluación y recopilación de datos a distancia (por ejemplo, mediante reuniones virtuales). Optimizar el uso de documentos, bases de datos y otros datos secundarios existentes.
- iv) Utilizar tecnologías que permitan obtener y validar los datos a distancia siempre que se pueda, por ejemplo, el análisis de datos geoespaciales para las intervenciones georreferenciadas, cuando sea pertinente.
- v) Si se considera seguro y lo permiten las leyes del país, enviar a consultores nacionales en visitas sobre el terreno para triangular datos procedentes de otras fuentes. Estos consultores deberán respetar todas las restricciones en materia de viajes y las orientaciones sanitarias del lugar en cuestión.
- vi) Colaborar con otras oficinas, redes y organizaciones profesionales dedicadas a la evaluación a fin de impulsar el intercambio de experiencias y prácticas. Extraer enseñanzas de este bagaje colectivo sobre buenas prácticas, riesgos y dificultades a fin de promover una mayor eficiencia durante la crisis. Aprovechar la experiencia de la crisis para reflexionar e influir sobre prácticas de evaluación futuras.

B. Avance de las actividades en 2020

5. A continuación, se resumen los avances en una selección de actividades de evaluación:

- **Finalización 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.** Las conclusiones y recomendaciones emanadas de la evaluación se presentarán al Comité de Evaluación en su 110.º período de sesiones y a la Junta Ejecutiva en su 130.º período de sesiones en septiembre de 2020. A finales de septiembre se realizará una actividad interna de aprendizaje para el personal del FIDA y de los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (OSR).
- **Evaluación temática sobre la contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños productores rurales al cambio climático.** El documento conceptual⁴ se presentó al Comité de Evaluación en su 108.º período de sesiones celebrado en abril de 2020. La evaluación se encuentra en curso; se están preparando estudios de casos y ya han comenzado las consultas y

⁴ Véase <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/spanish/EC-2020-108-W-P-4.pdf>.

entrevistas con partes interesadas. Las visitas sobre el terreno tendrán lugar solo cuando se hayan levantado las restricciones a los traslados locales e internacionales.

- **Síntesis de evaluación sobre infraestructura rural.** La IOE ha finalizado el documento conceptual y ya se han empezado a obtener y analizar los datos. En razón de las restricciones impuestas por la COVID-19, no se realizarán las visitas sobre el terreno planificadas para complementar los datos del examen documental.
- **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.** Los lineamientos básicos de la evaluación fueron redactados conjuntamente por las oficinas de evaluación de los tres OSR y se presentarán al Comité de Evaluación en su 110.º período de sesiones en septiembre de 2020. Se prevé que los datos comenzarán a recopilarse y analizarse en la segunda mitad de 2020, tras una fase inicial. La evaluación se terminará en 2021.
- **Evaluaciones de las estrategias y los programas en los países (EEPP).** Se celebraron las mesas redondas nacionales previstas para el Ecuador, Madagascar y el Sudán, las dos últimas de manera virtual. La EEPP para Sierra Leona se presentó al Comité de Evaluación en su 108.º período de sesiones celebrado en abril y las del Ecuador y Nepal en el 109.º período de sesiones celebrado en junio. La IOE está realizando la labor teórica y las consultas con partes interesadas para las EEPP en curso de Burundi, Marruecos, el Níger, el Pakistán y Uganda. Además, está haciendo un seguimiento constante de las restricciones a los viajes en los países implicados y tiene previsto realizar misiones más cortas y con fines específicos cuando la situación lo permita⁵.
- **Evaluaciones de los resultados de los proyectos.** Las evaluaciones están avanzando según lo planeado. Como para la mayor parte de estas evaluaciones no está previsto realizar ninguna misión internacional, la IOE va a triangular los datos de los exámenes documentales por medio de entrevistas virtuales con las partes interesadas, visitas sobre el terreno a cargo de consultores nacionales (si las disposiciones nacionales lo permiten) y la utilización de otras fuentes de datos como los SIG, según corresponda. En 2020 la IOE tiene programado llevar a cabo evaluaciones de los resultados de los proyectos en Bangladesh, Indonesia, la República Dominicana, el Senegal, Tayikistán y Uganda.
- **Evaluaciones del impacto.** La evaluación del impacto del Proyecto de Ordenación Comunitaria Integrada de los Recursos Naturales en Etiopía, que comenzó en 2019, se concluirá en la segunda mitad de 2020. Con respecto a la nueva evaluación del impacto prevista para comenzar en 2020, la IOE propone que no se realice en vista de las restricciones a los viajes impuestas por muchos países. Aunque la IOE ha estudiado opciones alternativas, la conclusión es que, ante la imposibilidad de llevar a cabo visitas y entrevistas intensivas sobre el terreno, sería muy difícil diseñar una estrategia de muestreo fiable y hacer un control de calidad satisfactorio. Su realización generaría también riesgos para la salud de los beneficiarios, las partes interesadas y el personal de la IOE. En lugar de esta evaluación, la IOE

⁵ Las misiones estarán a cargo de consultores nacionales, bajo la supervisión estrecha del evaluador principal de la IOE y consultores internacionales. Al tiempo de redactarse este documento estaba teniendo lugar una misión en Uganda.

propone anticipar parte de las actividades relativas a la evaluación a nivel institucional conjunta sobre la colaboración de los OSR, de 2021 a la segunda mitad de 2020.

6. **Seguimiento del examen *inter pares* externo.** Las actividades relativas a este examen son: i) la elaboración de un proyecto de política de evaluación actualizada; ii) el aporte de observaciones al debate sobre la actualización del mandato del Comité de Evaluación, y iii) la preparación de una nota sobre la gama de productos de la IOE. A tal efecto, la IOE ha trabajado en consulta con la Dirección y los órganos rectores del FIDA. Se prevé presentar los productos relacionados ante el Comité de Evaluación en su 111.º período de sesiones, que se celebrará en octubre de 2020.
7. **Actividades de comunicación relacionadas con la evaluación.** La IOE ha publicado y divulgado a un público interno y externo los siguientes productos: nueve informes de evaluación, cinco *Reseñas*, cinco *Apreciaciones*, dos comunicados de prensa, una convocatoria de prensa, tres sinopsis, un informe de aprendizaje, cinco infografías, dos boletines trimestrales y tres podcasts. Se organizaron también dos actividades de aprendizaje internas: una sobre el marco de resultados basado en datos empíricos del Comité Internacional de Rescate y otra sobre una herramienta sencilla para gestionar las evaluaciones que tienen en cuenta la perspectiva de género durante la pandemia de la COVID-19, impartida por la oficina de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). La IOE publicó dos blogs sobre la evaluación de enfoques (desarrollo impulsado por la comunidad y cadenas de valor). También participó en varias actividades externas, la mayoría virtuales, como la reunión de primavera del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG), la actividad organizada conjuntamente por las oficinas de evaluación del FIDA, la FAO y el PMA como parte de la semana gLOCAL, la Conferencia Bancaria Anual sobre la economía del desarrollo organizada por el Banco Mundial y la Universidad de Arizona y una conferencia de la Comunidad de Evaluación de la India.
8. La IOE impulsó el desarrollo y lanzamiento de una aplicación para teléfonos inteligentes y tabletas llamada IFAD Leaf que permite almacenar todos los informes de la IOE en un formato compacto optimizado para uso móvil y contiene filtros que facilitan búsquedas rápidas y precisas en las evaluaciones de la IOE.
9. **Cooperación con otras oficinas de evaluación.** La IOE está colaborando con otras oficinas de evaluación del sistema de las Naciones Unidas a través del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) para intercambiar información y extraer datos de evaluación sobre las intervenciones de desarrollo en apoyo de los agricultores y productores en pequeña escala durante tiempos de crisis. El ECG de los bancos multilaterales de desarrollo, del cual la IOE es miembro, también organizó un seminario virtual en abril de 2020 sobre la obtención de datos para las evaluaciones durante la COVID-19.
10. La IOE ha recibido una invitación para colaborar con las oficinas de evaluación de los OSR y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial en una actividad conjunta de síntesis rápida centrada en las maneras de obtener datos empíricos sobre el tipo de intervenciones que han sido eficaces para proteger los medios de vida rurales y la seguridad alimentaria en tiempos de crisis. Se pasará revista no solamente a las operaciones de los OSR y de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, sino también a las de una serie de asociados y organizaciones de desarrollo.
11. La IOE ha recibido una invitación para cooperar en una iniciativa mundial sobre evaluación (Global Evaluation Initiative) impulsada por las oficinas de evaluación del Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La iniciativa apunta a fortalecer la demanda y la capacidad institucional y técnica de

evaluación en los países en desarrollo y se pondrá en práctica en colaboración con instituciones financieras internacionales y organismos de las Naciones Unidas. A la IOE le dará la oportunidad de difundir sus conocimientos sobre la materia y aprender de otras prácticas.

C. Utilización del presupuesto de 2020

12. En el cuadro 1 que figura a continuación se presenta la utilización del presupuesto de la IOE de 2019 y de 2020 hasta el mes de junio, además de la utilización prevista al finalizar el año. Se prevé que la utilización del presupuesto será relativamente baja en 2020, habida cuenta de la pronunciada disminución de los gastos de viajes como resultado de las restricciones impuestas por la COVID-19.

Cuadro 1

Utilización del presupuesto de la IOE en 2019 y utilización prevista en 2020 (a junio de 2020)⁶

<i>Labor de evaluación</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2019</i>	<i>Utilización del presupuesto en 2019</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2020</i>	<i>Compromisos a junio de 2020</i>	<i>Utilización prevista a finales de 2020</i>
Gastos no relacionados con el personal					
Gastos de viajes	840 000	684 704	820 000	133 669	360 000
Honorarios de consultores	1 400 000	1 517 371	1 390 000	1 225 363	1 390 000
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros gastos	270 390	287 742	270 390	320 700	350 000
Total parcial	2 510 390	2 489 817	2 480 390	1 679 732	2 100 000
Gastos de personal	3 473 221	2 542 136⁷	3 388 338	2 772 056⁸	3 200 000
Total	5 983 611	5 031 953	5 868 728	4 451 788	5 300 000
Utilización (porcentaje)		84,10⁹		75,86	90,3
Examen <i>inter pares</i> externo (parte correspondiente a 2019 respecto del costo total)					
	200 000	115 392	-	-	-
Contratación de Director de la IOE					
			137 000	0¹⁰	100 000¹¹
Política de evaluación					
			50 000	50 000	50 000
Presupuesto total	6 183 611	5 147 345	6 055 728	4 501 788	5 450 000

⁶ Se prevé que el formato de este cuadro se verá afectado por posibles cambios en el proceso de presentación de informes presupuestarios, en virtud de los cuales los gastos de personal y los gastos no relacionados con el personal podrán presentarse por separado. Este cuadro se dejará de utilizar a partir del próximo año para simplificar la presentación de informes, siguiendo la recomendación del examen *inter pares* externo.

⁷ Varios puestos del personal de la IOE quedaron vacantes durante el año y se fueron cubriendo conforme fue necesario. Como es práctica habitual del FIDA, los gastos de personal se presupuestan sobre la base de los gastos estándar presentados por la Oficina de Estrategia Presupuestaria (OSB). La utilización efectiva puede llegar a ser inferior a los gastos estándar.

⁸ La OSB asigna los fondos solamente con cargo a las vacantes que se han cubierto o para las que se ha designado a una persona a cargo. Al momento de redactarse este documento la IOE tenía un puesto vacante en la categoría D2, tres en la categoría P3 y uno en la categoría P2. Ya estaba en marcha el proceso para la contratación del puesto de categoría D2, dos de categoría P3 y el de categoría P2 y un miembro del personal de categoría P3, actualmente adscrito, volvería a su puesto más tarde en el año.

⁹ Para los gastos de personal el porcentaje de utilización fue del 73 %; para los gastos no relacionados con el personal fue del 99,18 %. Los gastos de personal se presupuestan a las tasas estándar que determina la OSB. La utilización efectiva depende del tipo de cambio EUR/USD, las condiciones contractuales del miembro del personal del que se trate y las vacantes que surjan. Las cifras de la utilización efectiva del presupuesto para los gastos de personal fueron comunicadas por la OSB en febrero de 2020. Por consiguiente, el porcentaje de utilización que se presenta en este cuadro es diferente del incluido en el programa de trabajo y presupuesto para 2020 que se envió al Consejo de Gobernadores en su 43.º período de sesiones.

¹⁰ La IOE ha llegado a un acuerdo con la División de Recursos Humanos por el cual los gastos efectivos del proceso de contratación del Director de la IOE se transferirán en su totalidad a la División de Recursos Humanos cuando finalice el proceso.

¹¹ Como quizás los candidatos no puedan viajar a Roma debido a la COVID-19, se prevé gastar una cifra inferior en el proceso. Dicho esto, la utilización efectiva solo se conocerá al final del proceso.

III. Objetivos estratégicos de la IOE

13. Como parte de las medidas de seguimiento adoptadas en respuesta al examen *inter pares* externo, la IOE ha revisado los objetivos de la división para 2021 a fin de reflejar mejor la amplia variedad de actividades que desarrolla. Los objetivos hacen más hincapié en el papel de la IOE de promover una cultura del aprendizaje y orientada a los resultados tanto dentro como fuera del FIDA, y de contribuir al debate sobre evaluación en los planos mundial, regional y nacional. Así pues, los objetivos revisados están en consonancia con la recomendación emanada del examen *inter pares* externo de que la IOE desempeñe una función más estratégica dentro y fuera del FIDA. Los objetivos son los siguientes:
 - i) velar por que existan datos empíricos fiables e independientes que permitan mejorar el desempeño y las asociaciones del FIDA en los planos institucional, regional, nacional y de proyectos;
 - ii) contribuir a mejorar el diálogo sobre evaluación dentro del FIDA y en los ámbitos mundial, regional y nacional, y
 - iii) fortalecer dentro del FIDA una cultura orientada a los resultados y el aprendizaje a partir de las evaluaciones.
14. La IOE va a seguir reflexionando sobre sus objetivos estratégicos como parte del proceso de elaboración de una estrategia de evaluación plurianual para 2021.

IV. Programa de trabajo para 2021

15. Otra de las recomendaciones del examen *inter pares* externo fue que la IOE simplificara la estructura del documento y la forma de presentar la información en su programa de trabajo y presupuesto. Por consiguiente, el presente documento para 2021 tiene un formato más sencillo y un contenido más conciso.

A. Programa de trabajo propuesto para 2021

16. En respuesta a la recomendación del examen *inter pares* externo, la IOE elaborará, en consulta con el Comité de Evaluación, la Junta Ejecutiva y la Dirección del FIDA, una estrategia de evaluación plurianual que presentará al Comité de Evaluación en 2021. La estrategia servirá para orientar la selección de las evaluaciones para 2022 y años sucesivos (la lista de evaluaciones a partir de 2022 que figura en el anexo IV de este documento es provisional).
17. Teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones del examen *inter pares*, su propio examen interno y las observaciones recibidas de los órganos rectores y la Dirección del FIDA, las evaluaciones en 2021 y años sucesivos se guiarán por las siguientes prioridades: i) seleccionar temas de evaluación que representen grandes desafíos para el desarrollo rural y reflejen cambios y reformas estructurales importantes en el FIDA; ii) poner a prueba nuevos productos de evaluación; iii) responder a las necesidades de aprendizaje de los órganos rectores y la Dirección del FIDA, en el plano estratégico y de los proyectos; iv) consolidar las conclusiones relativas al desempeño y los resultados de la cartera del FIDA, y v) contribuir a mejorar la calidad de la autoevaluación.
18. Con respecto a seleccionar temas que representen **un desafío mundial importante para el desarrollo rural**, en 2021 la IOE tiene previsto concluir la evaluación temática sobre la contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños productores al cambio climático. Esta evaluación permitirá: i) determinar el desempeño y los resultados del FIDA en cuanto a apoyar los esfuerzos de los pequeños productores rurales para adaptarse al cambio climático (componente sumativo), y ii) extraer enseñanzas importantes y hacer recomendaciones sobre maneras en que el FIDA puede mejorar su enfoque y su desempeño en este ámbito (componente formativo).

19. En relación con la capacidad de reflejar **cambios y reformas** estructurales, en 2021 la IOE comenzará una evaluación a nivel institucional de la descentralización del FIDA que concluirá en 2022. Esta evaluación será un seguimiento de la evaluación a nivel institucional sobre el mismo tema que tuvo lugar en 2016 y abarcará los cambios ocurridos en los últimos cinco años, tanto desde el punto de vista institucional como de los efectos en la colaboración con los países miembros y el apoyo a la labor operacional y estratégica (incluidas las actividades no crediticias) y sus resultados.
20. Los cambios institucionales abarcan también las asociaciones del FIDA con otros organismos. En 2021 se terminará la evaluación a nivel institucional conjunta con las oficinas de evaluación de la FAO y el PMA sobre la colaboración entre los OSR, que se puso en marcha en 2020.
21. En cuanto a **poner a prueba productos de evaluación nuevos**, en 2021 la IOE propone realizar una evaluación subregional de países pequeños en situaciones de fragilidad del oeste de África. Con este tipo de evaluaciones subregionales se pretende evaluar la estrategia, los enfoques y la estructura institucional del FIDA en países que comparten características destacadas y generar recomendaciones y enseñanzas para aplicar en las operaciones del FIDA en la subregión en cuestión. Este tipo de evaluaciones deberían prestar atención a una cuestión estratégica o un tema específico, y abarcar aspectos institucionales. La lista de países que se incluirán en la evaluación se decidirá al comienzo de la misma, en consulta con la división regional. El Departamento de Administración de Programas (PMD) ha expresado su interés en esta evaluación en vista de la gran cantidad de países en situaciones de fragilidad en la región de África Occidental y Central y de ahí la pertinencia de este tema para el departamento y el FIDA en general¹².
22. En 2021 se propone también realizar una evaluación de un grupo de proyectos de desarrollo de empresas rurales. La evaluación abarcará proyectos del FIDA cuyo objeto sea fomentar las empresas dedicadas tanto a actividades agropecuarias como de otra índole, que tal vez compartan características similares como la región geográfica, la fase de ejecución en que se encuentran y los vínculos con cadenas de valor. El tema elegido refleja la prioridad que el FIDA otorga a la transformación rural en el segundo objetivo estratégico de su Marco Estratégico (2016-2025). Las evaluaciones de grupos de proyectos pueden ser de proyectos que ya están en curso y generar conclusiones y enseñanzas de pertinencia más amplia que las evaluaciones de proyectos individuales.
23. En relación con la necesidad de responder a **necesidades de aprendizaje**, la IOE realizará EEPP que servirán de base para establecer las estrategias en los países. En 2021 la IOE terminará la EEPP de Burundi y el Pakistán, que comenzaron en 2020. Están previstas cinco evaluaciones nuevas para Bolivia, Eswatini, Indonesia, Malawi y Uzbekistán¹³. Como se va a realizar una evaluación subregional en la región de África Occidental y Central, en esta región no se prevé hacer ninguna EEPP en 2021. En el futuro, la IOE podrá llevar a cabo más de una EEPP en una región en un año determinado, en función de que existan programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) nuevos y de la demanda proveniente de las divisiones regionales del PMD. Las EEPP se van a organizar de manera más estratégica, con un formato nuevo y una aplicación más selectiva de los criterios de evaluación.
24. La IOE elaborará un nuevo informe de síntesis de evaluación sobre el desempeño de los Gobiernos en los proyectos del FIDA. La elección del tema se funda en las conclusiones del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2020, en el que se mostraba una disminución de los resultados de los proyectos del FIDA en la esfera del desempeño gubernamental. Este aspecto

¹² La Estrategia del FIDA de actuación en países con situaciones de fragilidad se aprobó en 2016.

¹³ En el caso de Bolivia, en 2021 solo se prevé elaborar un documento conceptual.

es de particular importancia en vista de que, según el ARRI, existe una correlación entre la eficacia, el desempeño de los Gobiernos y los logros generales de los proyectos.

25. En el ámbito de los proyectos, la IOE continuará realizando evaluaciones de los resultados de los proyectos, si bien en un número menor que en años anteriores. Esta medida es parte de un intento por equilibrar estas evaluaciones con las evaluaciones más estratégicas, como se recomendaba en el examen *inter pares* externo de 2019. La IOE propone llevar a cabo cuatro evaluaciones de los resultados de los proyectos en 2021, que se terminarán a finales de año. Esta reducción también tiene en cuenta la carga de trabajo adicional que se necesitará para el manual de evaluación, la estrategia de evaluación y la introducción de nuevos productos.
26. En relación con **consolidar las conclusiones** relativas al desempeño y los resultados de la cartera del FIDA, en 2021 la IOE elaborará la decimonovena edición del ARRI. En el futuro este informe podrá incluir capítulos estándar (por ejemplo, sobre los resultados de la cartera de proyectos o las actividades no crediticias), así como capítulos que podrán variar de año en año y comprender nuevos análisis o síntesis de conclusiones de evaluaciones más estratégicas. Con esto se intentará dar una respuesta más eficaz a las necesidades institucionales en materia de aprendizaje y proporcionar más enseñanzas derivadas de las evaluaciones que puedan ponerse en práctica. La revisión del Manual de evaluación brindará la oportunidad de reflexionar más sobre el contenido, la estructura y la metodología del ARRI.
27. Por último, con relación a los esfuerzos por **mejorar la calidad de la autoevaluación**, la IOE llevará a cabo validaciones de los informes finales de proyectos (VIFP) de manera periódica. Se prevé que estos documentos tendrán una menor longitud y se centrarán en criterios donde haya diferencias entre las calificaciones del PMD obtenidas mediante autoevaluación y las calificaciones otorgadas por la IOE. También es posible que en el futuro estas validaciones se integren en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales para asegurar que los resultados de las autoevaluaciones del FIDA y de las evaluaciones independientes se presenten de manera integrada. La IOE interactuará también con el PMD en la revisión de los productos de autoevaluación y estará disponible para consultas sobre la metodología.
28. Con la incorporación de productos nuevos y la adopción de enfoques renovados para los productos de evaluación existentes, la revisión de la oferta de productos apoya la necesidad de que la IOE elabore una nueva metodología de evaluación. En este sentido, está previsto comenzar a redactar el nuevo manual en 2021. La metodología tendrá en cuenta los cambios en los productos existentes y la incorporación de nuevos. Durante el proceso se consultará a los órganos rectores y la Dirección del FIDA, y a redes de evaluación de la esfera internacional.
29. En el anexo III se presenta la lista de actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2021 y en el anexo IV figura el plan indicativo para 2022-2023.

V. Dotación de recursos para 2021

A. Recursos de personal

30. 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 confirma 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.

Cuadro 2
Dotación de personal para 2020 y dotación propuesta para 2021

Categoría	2020	2021 (dotación propuesta)
Personal del cuadro orgánico		
Director	1	1
Director Adjunto	1	1
Oficiales Principales de Evaluación	3	3
Oficiales de Evaluación	7	6
Analista de Investigación en Evaluación	2	2
Oficial de Comunicaciones y Conocimientos sobre Evaluación	-	1
Total parcial del personal del cuadro orgánico	14	14
Personal de servicios generales		
Auxiliar Administrativo	1	1
Auxiliar del Director	1	1
Auxiliar del Director Adjunto	1	1
Auxiliares de Evaluación	3	3
Total parcial del personal de servicios generales	6	6
Total general	20	20

B. Necesidades presupuestarias

31. Las recomendaciones del examen *inter pares* y las medidas para aplicarlas tendrán implicaciones para la matriz de productos y procesos y para el presupuesto. En 2021, la IOE realizará nuevos tipos de evaluaciones como las evaluaciones subregionales y las evaluaciones de grupos de proyectos. Las necesidades de recursos para estas evaluaciones se basan en las mejores estimaciones de la IOE. El nivel efectivo de recursos necesarios para apoyar estos nuevos productos recién se conocerá a finales de 2021.
32. La propuesta de presupuesto se presenta por tipo de actividad o evaluación en el cuadro 3, y por objetivo estratégico de la división en el cuadro 4. La IOE ha simplificado la presentación del presupuesto y reducido el número de anexos en respuesta a las recomendaciones del examen *inter pares* externo. Donde corresponde, se comparan las cifras pertinentes del presupuesto para 2021 con las del año o años anteriores. 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.
33. **Supuestos.** Los parámetros utilizados al elaborar la propuesta de presupuesto para 2021 son idénticos a los utilizados en 2020, a saber: i) para 2021 no se prevén aumentos en los salarios del personal de la categoría del cuadro orgánico ni de la de servicios generales; ii) la inflación se absorberá en la mayor medida posible, y iii) la tasa de cambio que se usará será USD 1 = EUR 0,885. Los parámetros son susceptibles de cambios una vez que la OSB comunique a la IOE la tasa de cambio actualizada y la variación resultante en los gastos estándar de personal.
34. **Presupuesto 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 2020. Se propone disminuir el número total de evaluaciones de resultados de los proyectos de a seis en 2020 a cuatro en 2021 y mantener el número de síntesis de evaluación en uno. En 2021

también se realizarán cinco EEPP nuevas, la misma cantidad que en 2020. Por otro lado, la IOE llevará a cabo una evaluación subregional y una evaluación de un grupo de proyectos, dos productos nuevos que se incorporarán en 2021. En consonancia con las recomendaciones del examen *inter pares* externo, la IOE se plantea mantener cierta flexibilidad en la presupuestación para poder responder mejor a las necesidades institucionales que surjan. A tales efectos, propone comenzar con una reserva de USD 70 000 para tareas de evaluación imprevistas, como puede observarse en el cuadro 3.

Cuadro 3

Propuesta de presupuesto para 2021 desglosado por tipo de actividad y comparación con presupuestos anteriores

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2018 (en USD)</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2019 (en USD)</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2020 (en USD)</i>	<i>Número absoluto 2020</i>	<i>Nivel de esfuerzo 2020</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2021 (en USD)</i>	<i>Número absoluto 2021</i>	<i>Nivel de esfuerzo 2021</i>
Gastos no relacionados con el personal								
ARRI	80 000	80 000	80 000	1	1	80 000	1	1
Evaluaciones a nivel institucional	430 000	430 000	100 000	2	1	210 000	2	1
Evaluaciones temáticas	-	-	300 000	1	0,7	50 000	1	0,3
EEPP	1 000 000	1 000 000	1 000 000	7	5,2	840 000	7	5
Evaluaciones subregionales	-	-	-	-	-	300 000	1	0,7
Informes de síntesis de evaluación	110 000	55 000	55 000	1	1	60 000	1	0,5
Evaluaciones de grupos de proyectos	-	-	-	-	-	130 000	1	1
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	320 000	320 000	240 000	6	6	160 000	4	4
VIFP	30 000	30 000	45 000	30	30	50 000	35	35 ¹⁴
Evaluaciones del impacto	200 000	200 000	200 000	-	-	-	-	-
Manual de evaluación	-	-	-	-	-	80 000	-	-
Estrategia plurianual de la IOE						10 000		
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	200 000	260 000	260 000	-	-	270 000		
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	135 390	135 390	120 390	-	-	120 000		
Reserva para tareas de evaluación no previstas	-	-	80 000	-	-	70 000		
Total de los gastos no relacionados con el personal	2 505 390	2 510 390	2 480 390	-	-	2 430 000		

¹⁴ Esta cifra indica solamente el número de informes finales de proyectos que recibe la IOE cada año. El número real de VIFP que se realicen puede variar.

Tipo de actividad	Presupuesto aprobado para 2018 (en USD)	Presupuesto aprobado para 2019 (en USD)	Presupuesto aprobado para 2020 (en USD)	Número absoluto 2020	Nivel de esfuerzo 2020	Propuesta de presupuesto para 2021 (en USD)	Número absoluto 2021	Nivel de esfuerzo 2021
Gastos de personal	3 307 259	3 473 221	3 388 338	-	-	3 388 338		
Total	5 812 649	5 983 611	5 868 728	-	-	5 818 338		
Examen <i>inter pares</i> externo	100 000	200 000	-			-		
Contratación del Director de la IOE			137 000*	-	-		-	-
Nueva política de evaluación			50 000	-	-		-	-
Presupuesto total	5 912 649	6 183 611	6 055 728	-	-	5 818 338	-	-

*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.

35. **Factores de costo.** En 2021, uno de los principales factores de costo será la aplicación de medidas en respuesta a las recomendaciones del examen *inter pares* externo, habida cuenta de los nuevos productos y procesos que se introducirán y los cambios en la metodología que se harán en consecuencia. Los costos de la IOE están determinados en buena medida por el número y el tipo de evaluaciones que realiza en un año determinado.
36. **Presupuesto desglosado por objetivo estratégico de la división.** En el cuadro 4 se muestra la distribución del presupuesto total de la IOE propuesto para 2021, incluidos los gastos de personal y los gastos no relacionados con el personal, en función de los objetivos de la división¹⁵.

Cuadro 4

Distribución del presupuesto propuesto para 2021, desglosado por objetivo estratégico

Objetivos estratégicos	Presupuesto	% del presupuesto total
Velar por que existan datos empíricos fiables e independientes que permitan mejorar el desempeño y las asociaciones del FIDA en los planos institucional, regional, nacional y de proyectos	3 869 282	66,5
Contribuir a mejorar el diálogo sobre evaluación dentro del FIDA y en los ámbitos mundial, regional y nacional	677 603	11,6
Fortalecer dentro del FIDA una cultura orientada a los resultados y el aprendizaje a partir de las evaluaciones	1 271 453	21,9
Total	5 818 338	100

Nota: los porcentajes han sido redondeados al valor superior más próximo.

37. **Presupuesto para las cuestiones de género.** La metodología que utiliza la IOE para elaborar su presupuesto que incorpora 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. El mismo criterio se utilizará para los productos nuevos, las evaluaciones de grupos de proyectos y las evaluaciones subregionales. En otros productos como las evaluaciones a nivel institucional y los informes de síntesis también se presta atención a las cuestiones de género. En el cuadro 5 se puede apreciar que casi el 7,1 % del total del presupuesto de la IOE propuesto para 2021 se destina directamente al examen de las cuestiones de género.

¹⁵ La IOE ha revisado sus metas y objetivos estratégicos para 2021.

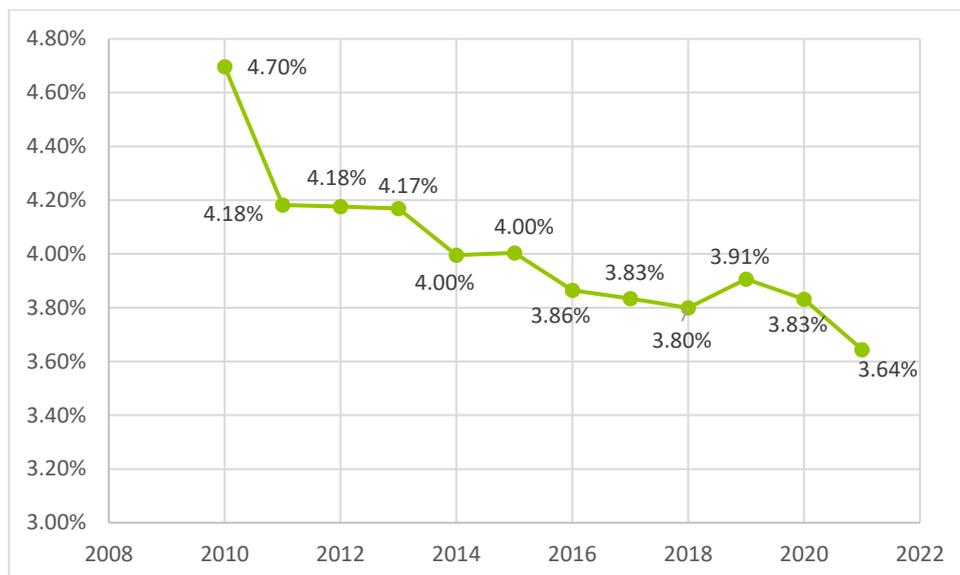
Cuadro 5
Presupuesto de la IOE para 2021 destinado a las cuestiones de género

<i>Tipo de actividad</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2021</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	210 000	10	21 000
Evaluaciones temáticas	50 000	10	5 000
EEPP	840 000	10	84 000
Evaluaciones subregionales	300 000	10	30 000
Informes de síntesis de evaluación	60 000	7	4 200
Evaluaciones de grupos de proyectos	130 000	7	9 100
Evaluaciones de los resultados de los proyectos	160 000	7	11 200
Manual de evaluación	80 000	7	5 600
Estrategia plurianual de la IOE	10 000	5	500
VIFP	50 000	5	2 500
Actividades de comunicación, difusión de la labor de evaluación, intercambio de conocimientos y asociación	270 000	7	18 900
Desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y otros costos	120 000	5	6 000
Reserva para tareas de evaluación no previstas	50 000	5	2 500
Total de los gastos no relacionados con el personal	2 430 000	8,6	210 200
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
Todo el personal de evaluación	3 247 400	5	162 370
Total de los gastos de personal	3 388 338	6	205 220
Total	5 818 338	7,1	415 420

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

38. **Propuesta actual.** Para 2021 se propone un presupuesto total de USD 5,81 millones. El presupuesto que se propone (que no incluye las partidas extraordinarias) es USD 50 390 inferior al aprobado en 2020, cuyo monto era de USD 5,86 millones. La cifra representa una reducción nominal del 0,85 % con respecto al presupuesto aprobado para 2020, que puede atribuirse a una leve baja de los gastos no relacionados con el personal.
39. Además, la IOE podría aprovechar un arrastre del presupuesto de 2020 con arreglo al porcentaje autorizado por la Junta Ejecutiva para el presupuesto administrativo del FIDA.
40. **Simplificación de los procesos y fomento de la eficiencia.** En los últimos 10 años, la proporción del presupuesto de la IOE con respecto al presupuesto administrativo del FIDA ha venido disminuyendo de manera sistemática (véase el gráfico 1). En 2021 se prevé una tendencia similar que colocaría el presupuesto de la IOE en el 3,64 % del presupuesto administrativo del FIDA, que es de USD 159,41 millones. Esta tendencia a la baja se ha producido, no obstante la complejidad cada vez mayor de las operaciones del FIDA y, por consiguiente, de las evaluaciones que se han realizado en los últimos años. A lo largo del tiempo la IOE ha tratado de simplificar los procesos y productos y absorber los aumentos de costos en la medida de lo posible.

Gráfico 1
Presupuesto de la IOE como porcentaje del presupuesto administrativo del FIDA (2010-2021)



41. **Observancia del límite presupuestario fijado por la Junta Ejecutiva y consideraciones futuras.** El límite del presupuesto de la IOE se ha fijado en el 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA. El programa de préstamos y donaciones previsto para 2021 asciende a USD 679 millones. Por lo tanto, el presupuesto propuesto por la IOE representa el 0,86 % del programa de préstamos y donaciones, hecho que puede atribuirse a que el FIDA ha concentrado la mayor parte del programa de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) en los años 2019 y 2020. Esta tendencia podría pronunciarse en el futuro, a medida que los proyectos del FIDA vayan aumentando progresivamente de tamaño, y una distribución despareja del número de proyectos aprobados en un período de reposición determinado podría dar lugar a que la IOE infringiera el límite presupuestario fijado en uno o más de esos años. Si se considera la suma de los presupuestos de la IOE para el período de la FIDA11 (2019-2021) sobre el total del programa de préstamos y donaciones para el mismo período, la proporción sería del 0,5 %, la cual está muy por debajo del límite fijado por la Junta Ejecutiva.
42. En vista de la práctica mencionada anteriormente de concentrar las aprobaciones del programa de préstamos y donaciones en los años iniciales de la reposición, la IOE propone que, en cualquier período de reposición del FIDA, la proporción del 0,9 % se calcule a partir del promedio de un período de tres años del programa de préstamos y donaciones¹⁶.

¹⁶ Por ejemplo, si el programa de préstamos y donaciones es de USD 3 300 millones, la proporción anual del presupuesto de la IOE se calcularía con respecto a un denominador de USD 1 100 millones, que es el promedio de tres años del programa de préstamos y donaciones.

Marco de Gestión de los Resultados de la IOE para 2021¹⁷

Cuadro 1

Indicadores básicos de resultados de la IOE para 2021

Objetivos de la división	Indicadores básicos de resultados	Meta (por año)	Medios de verificación
Objetivo estratégico 1: velar por que existan datos empíricos fiables e independientes que permitan mejorar el desempeño y las asociaciones del FIDA en los planos institucional, regional, nacional y de proyectos	1. Índice de adopción de las recomendaciones de evaluaciones a nivel institucional, EEPP, informes de síntesis de evaluación y ERP	90 %	Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA) y programa de trabajo y presupuesto de la IOE
	2. Número de productos de difusión de todas las evaluaciones divulgados a través de herramientas sociales e Internet	60	
	3. Número de actividades de aprendizaje en los países organizadas conjuntamente por la IOE y los Gobiernos	5 ¹⁸	
	4. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	55 000	
	5. Número de personas que reciben boletines de la IOE	2 500	
	6. Número de actividades de evaluación con participación del personal de la IOE	5	Registros de la IOE
	7. Puesta a prueba e introducción de nuevos productos de evaluación	2	
	8. Nuevo manual de evaluación	1	
	9. Personal en licencia sabática o intercambio con oficinas de evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales	1	
	10. Número de seminarios/talleres de desarrollo de la capacidad de evaluación organizados en países asociados	1	
Objetivo estratégico 2: contribuir a mejorar el diálogo sobre evaluación dentro del FIDA y en los ámbitos mundial, regional y nacional	11. 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	3	
	12. Límite presupuestario	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	Registros de la IOE
	13. Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal del cuadro de servicios generales	1:0,46	
	14. Tasa de ejecución del presupuesto al final del año	97 %	

¹⁷ Los indicadores podrán ser objeto de cambios cuando se prepare la estrategia plurianual de la IOE.

¹⁸ Si lo permiten la situación sanitaria y las disposiciones sobre viajes.

Progresos en la consecución de las metas fijadas en el Marco de Gestión de los Resultados de 2020

Cuadro 1
Información sobre los indicadores básicos de resultados de la IOE (de enero a junio de 2020)¹⁹

Objetivos estratégicos	Resultados de la gestión de la división (DMR)	Indicadores básicos de resultados	Logros a mediados de junio de 2020	Meta (2020)	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, EEPP, informes de síntesis de evaluación y evaluaciones de los resultados de los proyectos	n. d. ²⁰	90 %	PRISMA y 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 ²¹	2	Evaluaciones de la IOE	
	DMR 6: mayor sensibilización acerca de la evaluación y más conocimientos extraídos de las enseñanzas basadas en las evaluaciones y mayor calidad de los productos de evaluación	3. Evaluaciones con análisis cuantitativos	1 ²²	3	Evaluaciones del impacto y EEPP	
		4. Número de productos de difusión de todas las evaluaciones divulgados a través de herramientas sociales e Internet	107	70	Registros de la IOE	
		5. Número de actividades de aprendizaje en los países organizadas conjuntamente por la IOE y los Gobiernos	3 ²³	5		
		6. Número de actividades internas y externas relacionadas con los conocimientos organizadas por la IOE	2	5		
		7. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	25 680	55 000		
		8. Número de personas que reciben boletines de la IOE	2 403	2 500	Registros de la IOE	
		9. Número de seminarios/talleres de desarrollo de la capacidad de evaluación organizados en países asociados		1		
		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	4	3		
		DMR 7: desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	11. Límite presupuestario	0,54% del programa de	< 0,9 % del programa	

¹⁹ A 25 de junio de 2020

²⁰ A junio de 2020 no se había publicado el PRISMA de 2020.

²¹ SIG y misiones virtuales por medio de entrevistas telefónicas.

²² En vista del brote de la COVID-19, no se prevé realizar visitas sobre el terreno para la mayor parte de las evaluaciones. Por lo tanto, no pueden emplearse métodos cuantitativos de obtención de datos como las encuestas. La evaluación del impacto que estaba programada para empezar en 2020 ha sido pospuesta. Sin embargo, pudo llevarse a cabo la obtención de datos para la evaluación del impacto en Etiopía antes de que se impusieran restricciones a los viajes.

²³ Se realizaron talleres nacionales a distancia para las EEPP de Madagascar y el Sudán. En febrero de 2020 tuvo lugar un taller nacional en Quito para la evaluación de Ecuador.

<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Resultados de la gestión de la división (DMR)</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Logros a mediados de junio de 2020</i>	<i>Meta (2020)</i>	<i>Medios de verificación</i>
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	75,86 %	97 % ²⁴	
		14. Índice de ejecución de las principales actividades de evaluación	50 %	95 %	

Nota: Sobre la base del Marco de Gestión de los Resultados 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.

²⁴ Esta es la meta fijada por la IOE en 2019 para su presupuesto de 2020. Sin embargo, es poco probable que pueda alcanzarse debido a las perturbaciones relacionadas con la COVID-19. Esto se refleja en el cuadro 1, en el cual se indica que, ante la interrupción de los viajes para las misiones, la utilización del presupuesto debería ser del 90,3 % en 2020.

Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2021

Cuadro 1
Programa de trabajo de la IOE propuesto para 2021, desglosado por tipo de actividad

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades propuestas para 2021</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</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	Jun. 2020	Dic. 2021
	Avances en la reforma de descentralización del FIDA	Jun. 2021	Dic. 2022
2. Evaluaciones temáticas	Contribución del FIDA a la adaptación de los pequeños productores al cambio climático	Ene. 2020	Jun. 2021
3. Evaluaciones subregionales	Países pequeños en situaciones de fragilidad en África Occidental	Ene. 2021	Mar. 2022
	Burundi	May. 2020	May. 2021
4. EEPP	Pakistán	May. 2020	May. 2021
	Bolivia	Sep. 2021	Sep. 2022
	Eswatini	Ene. 2021	Dic. 2021
	Indonesia	Ene. 2021	Dic. 2021
	Malawi	May. 2021	May. 2022
	Uzbekistán	Ene. 2021	Dic. 2021
	5. VIFP	Validación de todos los informes finales de los proyectos disponibles en el año	Ene. 2021
6. Informes de síntesis de evaluación	Desempeño del Gobierno	Jun. 2021	Jun. 2022
7. Evaluaciones de los resultados de los proyectos	Cuatro evaluaciones de los resultados de los proyectos	Ene. 2021	Dic. 2021
8. Evaluaciones de grupos de proyectos	Proyectos de desarrollo de empresas rurales	Ene. 2021	Dic. 2021
9. Colaboración con los órganos rectores	Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2021, basados en los resultados, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2022, basados en los resultados y plan indicativo para 2023-2024	Ene. 2021	Dic. 2021
	19.º ARRI	Ene. 2021	Sep. 2021
	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	Ene. 2021	Sep. 2021
	Observaciones de la IOE sobre el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)	Ene. 2021	Sep. 2021
	Observaciones de la IOE sobre las políticas y estrategias de la Dirección del FIDA	Ene. 2021	Dic. 2021

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades propuestas para 2021</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 2021	Ene. 2021	Dic. 2021
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes EEPP	Ene. 2021	Dic. 2021
10. Actividades de comunicación y de gestión de los conocimientos	Informes de evaluación, <i>Reseñas, Apreciaciones</i> , sitio web, etc.	Ene. 2021	Dic. 2021
	Organización en los países de talleres de aprendizaje sobre las EEPP y actividades de aprendizaje en el FIDA	Ene. 2021	Dic. 2021
	Participación e intercambio de conocimientos en determinadas plataformas externas, tales como actividades de aprendizaje y reuniones de los grupos de evaluación	Ene. 2021	Dic. 2021
	Asistencia a todas las reuniones del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas donde se analizan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados recientemente por la IOE; asistencia a las reuniones del Comité de Gestión de las Operaciones y del equipo directivo del FIDA	Ene. 2021	Dic. 2021
11. Asociaciones	ECG, UNEG	Ene. 2021	Dic. 2021
	Contribución como examinador <i>inter pares</i> externo, cuando se le solicite, a evaluaciones realizadas por otras organizaciones multilaterales y bilaterales	Ene. 2021	Dic. 2021
12. Metodología	Preparación del nuevo manual de evaluación	Ene. 2021	Mar. 2022
13. Estrategia	Estrategia plurianual de la IOE	Dic. 2020	Sep. 2021
14. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación en el contexto de los procedimientos ordinarios de evaluación	Ene. 2021	Dic. 2021
	Organización de talleres en los países asociados (que los soliciten) sobre las metodologías y los procedimientos de evaluación	Ene. 2021	Dic. 2021

Plan indicativo de la IOE para 2022-2023

Cuadro 1

Plan indicativo de la IOE para 2022-2023, por tipo de actividad*

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2022-2023</i>	<i>Año</i>
1. Evaluaciones a nivel institucional	Seguimiento de los avances en la reforma de descentralización del FIDA	2022 (arrastre del presupuesto)
	Seguimiento de los avances relativos a la eficiencia del FIDA	2023
2. Evaluaciones temáticas	Igualdad de género	2022
	Opciones: i) Nutrición y seguridad alimentaria en las operaciones del FIDA, o ii) Apoyo del FIDA al sector privado y las operaciones no soberanas, o iii) Las asociaciones y la visibilidad internacional del FIDA	2023
	3. Evaluación subregional	Evaluación subregional en la región de Cercano Oriente, África del Norte y Europa
4. EEPP	Bolivia (arrastre del presupuesto)	2022
	Malawi (arrastre del presupuesto)	2022
	Benin	2022
	India	2022
	Kirguistán	2022
	Djibouti	2023
	Rwanda	2023
	Viet Nam	2023
	Zambia	2023
5. Informe de síntesis de evaluación/nota de síntesis	Desempeño del Gobierno (arrastre del presupuesto)	2022
	Mecanismo de Estímulo para la Población Rural Pobre / Respuesta a la COVID-19	2022
6. Evaluaciones de grupos de proyectos	Proyectos de financiación rural	2022-2023
7. VIFP	Validación de todos los informes finales de proyectos disponibles durante el año	2022-2023
8. Evaluación de los resultados de los proyectos	Aproximadamente de cuatro a cinco evaluaciones por año	2022-2022

<i>Tipo de labor</i>	<i>Plan indicativo para 2022-2023</i>	<i>Año</i>
	20.º y 21.º ARRI	2022-2023
	Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto de la IOE para 2021, basados en los resultados, y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2022, basados en los resultados y plan indicativo para 2023-2024	2022-2023
	Observaciones de la IOE sobre el PRISMA	2022-2023
9. Colaboración con los órganos rectores	Observaciones de la IOE sobre el RIDE	2022-2023
	Observaciones de la IOE sobre determinadas políticas, estrategias y procesos operacionales del FIDA elaborados por la Dirección para su examen por el Comité de Evaluación	2022-2023
	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	2022-2023
	Observaciones de la IOE sobre los COSOP cuando se dispone de las correspondientes evaluaciones de los programas en los países/EEPP	2022-2023
	Informes de evaluación, <i>Reseñas, Apreciaciones</i> , sitio web, etc.	2022-2023
10. Actividades de comunicación y de gestión de los conocimientos	Asistencia a todas las reuniones del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas donde se analizan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y determinados proyectos evaluados por la IOE; asistencia a las reuniones del Comité de Gestión de las Operaciones, el equipo directivo del FIDA y determinados equipos de gestión del programa en el país.	2022-2023
	ECG, UNEG	2022-2023
11. Asociaciones	Puesta en práctica de la declaración conjunta de la FAO, el FIDA y el PMA para reforzar la colaboración en materia de evaluación	2022-2023
	Contribución como examinador <i>inter pares</i> externo, cuando se le solicite, a evaluaciones importantes realizadas por otras organizaciones multilaterales y bilaterales	2022-2023
12. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Ejecución de actividades en los países asociados en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación	2022-2023

* Los temas y el número de evaluaciones temáticas, a nivel institucional, EEPP, de grupos de proyectos, subregionales e informes de síntesis de evaluación son preliminares y las prioridades y el número efectivo de evaluaciones que se realicen en 2022 y 2023 se confirmarán o determinarán en 2021 y 2022, respectivamente.