

Signatura: EB 2020/131(R)/R.3/Rev.1  
Tema: 4 a)  
Fecha: 8 de diciembre de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Investing in rural people

**Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2021, basados en los resultados; programa de trabajo y presupuesto para 2021, basados en los resultados, y plan indicativo para 2022-2023 de la IOE, e informes de situación de la Iniciativa relativa a los PPME y el PBAS**

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

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

**Saheed Adegbite**

Director  
Oficina de 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 — 131.º período de sesiones  
Roma, 7 a 9 de diciembre de 2020

---

**Para aprobación**

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>iv</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>1</b>
<b>Parte I– Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital, basados en los resultados, y partida presupuestaria de gastos extraordinarios del FIDA para 2021</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexto</b>	<b>1</b>
<b>II. Perspectiva actual</b>	<b>4</b>
A. Impacto de la crisis desatada por la COVID-19 y respuesta del FIDA	4
B. Información actualizada sobre el programa de préstamos y donaciones para 2020	5
C. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2019 y 2020	5
D. Asignación de los fondos arrastrados de 2019	8
<b>III. Sensibilidad a las cuestiones de género en los préstamos y el presupuesto ordinario del FIDA</b>	<b>9</b>
<b>IV. Programa de trabajo para 2021</b>	<b>11</b>
<b>V. Presupuesto ordinario neto de 2021</b>	<b>13</b>
A. Introducción	13
B. Proceso presupuestario	14
C. Supuestos	17
D. Dotación de personal propuesta	18
E. Factores de costo	21
F. Propuesta de presupuesto ordinario neto	22
G. Presupuesto en cifras brutas	28
H. Índices de eficiencia	28
<b>VI. Presupuesto de gastos de capital para 2021</b>	<b>30</b>
<b>VII. Plan para el personal, los procesos y la tecnología</b>	<b>32</b>
<b>Parte II – Programa de 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</b>	<b>34</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>34</b>
<b>II. Progresos realizados en las actividades durante 2020</b>	<b>35</b>
A. Realización de las evaluaciones en el contexto de la COVID-19	35
B. Progresos realizados en determinadas actividades de evaluación durante 2020	35
C. Utilización del presupuesto de 2020	38
<b>III. Objetivos estratégicos de la IOE</b>	<b>39</b>
<b>IV. Programa de trabajo para 2021</b>	<b>39</b>
A. Programa de trabajo propuesto para 2021	39
<b>V. Dotación de recursos para 2021</b>	<b>42</b>
A. Recursos de personal	42
B. Necesidades presupuestarias	43
<b>VI. Propuesta de presupuesto de la IOE y consideraciones para el futuro</b>	<b>47</b>
<b>Parte III – Informe de situación de la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados para 2020</b>	
<b>Parte IV – Informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados</b>	
<b>Parte V – Recomendaciones</b>	<b>54</b>
<b>Proyecto de resolución .../XXXXX</b>	<b>55</b>

**Anexos**

I.	Lista indicativa de países con proyectos en tramitación para 2021 (proyectos nuevos y financiación adicional para proyectos en curso)	30
II.	Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado para 2020 y el proyecto de presupuesto para 2021	31
III.	Desglose indicativo del presupuesto ordinario de 2021 por pilar para la obtención de resultados y grupo de productos institucionales	33
IV.	Dotación de personal indicativa para 2021, solo presupuesto ordinario	35
V.	Dotación de personal indicativa para 2021, por departamento y categoría	36
VI.	Gastos de personal	37
VII.	Presupuesto de gastos de capital (excluida la CLEE), 2008-2020	38
VIII.	Asignación de fondos arrastrados	39
IX.	Estimación de los cargos directos correspondientes a los ingresos en concepto de inversiones	40
X.	Marco de Gestión de los Resultados de la IOE para 2021	66
XI.	Progresos en la consecución de las metas fijadas en el Marco de Gestión de los Resultados de 2020	67
XII.	Actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2021	68
XIII.	Plan indicativo de la IOE para 2022-2023	70

## Acrónimos y siglas

ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
AUO	Oficina de Auditoría y Supervisión
BOD	Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
CDI	Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
CSSG	Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales
ECG	División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social
ERG	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
ETC	equivalente a tiempo completo
FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
GPR	División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial
HRD	División de Recursos Humanos
ICP	Portal de los Clientes del FIDA
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IFI	institución financiera internacional
LEG	Oficina de Asesoría Jurídica
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OPV	Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia
OSB	Oficina de Estrategia Presupuestaria
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
PESAC	Procedimientos para la Evaluación Social, Ambiental y Climática
PMD	Departamento de Administración de Programas
RMO	Oficina de Gestión del Riesgo Institucional
RPSF	Mecanismo de Estímulo del FIDA para la Población Rural Pobre
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
SyE	seguimiento y evaluación
TI	tecnología de la información
TIC	tecnologías de la información y las comunicaciones

## Resumen

1. Se estima que el número de personas que padecen hambre en todo el mundo asciende a 690 millones, y se prevé que esta terrible cifra se verá incrementada en 130 millones más debido a la pandemia de la COVID-19. El número de personas que enfrentan una inseguridad alimentaria aguda en aquellos países que sufren los efectos combinados de los conflictos, el cambio climático y la crisis económica podría dispararse de los 149 millones estimados antes de la pandemia a 270 millones antes del final del año. Solo quedan nueve años para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y acelerar los progresos que permitan poner fin a la pobreza extrema y lograr la seguridad alimentaria, de modo que el FIDA debe redoblar esfuerzos si desea desempeñar un papel significativo en la lucha por cumplir estas prioridades de desarrollo mundiales.
2. Habida cuenta del objetivo general del FIDA de duplicar su impacto para 2030, será preciso aplicar enfoques transformadores tanto a nivel interno como externo en la forma de interactuar con las partes interesadas. En consecuencia, el Fondo debe aspirar a introducir tres importantes cambios: i) los programas en los países deberían ser de carácter transformador y constituir el centro de la labor del FIDA; ii) esta evolución debe apoyarse en cambios en la institución, y iii) los procesos de cambio deben ir acompañados de un marco financiero reformulado. Aunque los desafíos actuales son considerables, el FIDA se encuentra en condiciones de contribuir a la respuesta a la COVID-19 y la recuperación posterior, así como de fomentar una mayor resiliencia a las crisis, especialmente en las poblaciones que enfrentan mayores riesgos y los países más necesitados.
3. En 2021 habrá que seguir trabajando en reformas amplias y prácticas optimizadas de gestión presupuestaria. Estos esfuerzos forman parte de una consolidación estratégica dirigida a lograr 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. 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 para determinar la dotación de personal complementaria y las estructuras de cada departamento, basándose —en parte— en los resultados del estudio sobre los recursos humanos realizado por McKinsey en 2019. Teniendo en cuenta la trayectoria estratégica a largo plazo para duplicar su impacto, el personal directivo superior ha señalado tres prioridades institucionales para 2021, a saber: 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 Fondo, y iii) garantizar la responsabilidad fiscal mediante una mayor sostenibilidad financiera y una mejor gestión de los riesgos institucionales.
4. El programa de préstamos y donaciones previsto del FIDA para 2021 es de USD 934 millones y consta de 28 proyectos nuevos y seis propuestas de financiación adicional para proyectos en curso, una para la ampliación de escala de actividades que han arrojado buenos resultados y la otra para cubrir los déficits de financiación existentes. Tras el impulso inicial de las inversiones en 2019 y la ejecución prevista para 2020, se dará prioridad a la puesta en marcha eficaz de los proyectos y a seguir mejorando los resultados y la calidad durante la ejecución, con miras a alcanzar las metas establecidas para el período correspondiente a la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA. Esto reviste especial importancia teniendo en cuenta las adaptaciones necesarias para prestar apoyo a la ejecución y la supervisión durante 2020 habida cuenta de la pandemia de la COVID-19. La Dirección continuará esforzándose por garantizar la calidad en las etapas iniciales, manteniendo un índice de eficiencia constante por encima de los USD 55 del total de la cartera activa por cada dólar de gastos administrativos.

5. Los principales factores de costo al momento de elaborar este informe son los siguientes: i) los ajustes a la dotación de personal complementaria en las oficinas del FIDA en los países para la próxima etapa de la optimización de la capacidad, la competencia 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 amortización y otros gastos recurrentes relacionados con los presupuestos de gastos de capital, y iv) los gastos no relacionados con el personal vinculados a los ajustes institucionales y operacionales en el contexto de la "nueva normalidad" debida a la crisis desatada por la COVID-19.
6. Los aumentos reales de los costos, especialmente los relacionados con las necesidades de personal adicional, se han compensado, en gran medida, con importantes reducciones en la categoría de costos de viaje gracias a un examen riguroso y sistemático de las solicitudes de los distintos departamentos.
7. El presupuesto ordinario neto propuesto para 2021 asciende a USD 159,4 millones, lo que supone un incremento nominal del 0,96 % con respecto al presupuesto de 2020 de USD 157,90 millones (en consonancia con la descripción preliminar general). El incremento nominal responde al efecto neto de la inflación, los ajustes por aumento de escalón dentro de cada categoría y el reajuste de los gastos estándar de personal. El tipo de cambio utilizado para la propuesta definitiva de presupuesto es de EUR 0,885 por dólar (el mismo que el empleado en la descripción y en el presupuesto de 2020).
8. El aumento real nulo se debe al efecto neto de i) un aumento real neto de los gastos de personal (USD 1 140 000); ii) la amortización (USD 200 000); iii) los alquileres, servicios comunes y gastos corrientes estimados de las oficinas en los países (USD 600 000), y iv) un aumento en los costos de consultoría y otros (USD 2 320 000) compensados por una reducción real en los gastos de viaje (USD 2 640 000).
9. En cuanto al presupuesto para 2021 en cifras brutas, el monto propuesto de USD 164,1 millones incluye USD 4,7 millones destinados a cubrir el costo de la gestión de operaciones financiadas con fondos suplementarios, que son externas pero complementarias al programa de préstamos y donaciones. Esta suma puede recuperarse en su totalidad de la parte asignable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por la administración de los fondos suplementarios.
10. En 2020, el FIDA continuó trabajando en pos del ambicioso objetivo de lograr su adecuación plena a la finalidad prevista en función de los cambios en el modelo operacional y la meta de duplicar el impacto para 2030. A partir del resultado del estudio sobre recursos humanos realizado por McKinsey en 2019, el Fondo se propuso avanzar en la puesta en marcha de las actividades previstas relacionadas con el capital humano, el conjunto de competencias necesarias y la flexibilidad en las políticas. La Dirección abordará las deficiencias y desequilibrios vinculados con la capacidad y las competencias. En 2021 ya se estará aplicando la mayor parte del plan divisional de capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas , y el nuevo plan de dotación de personal irá aplicándose gradualmente entre 2021 y 2024.
11. Esta iniciativa en el ámbito de los recursos humanos forma parte del Plan para el personal, los procesos y la tecnología que está llevando adelante la institución. Durante 2020, de la partida presupuestaria de gastos extraordinarios se utilizaron USD 5,375 millones para esta iniciativa importante de inversión en capital humano especializado . A fin de continuar con las actividades establecidas en el programa de trabajo del mencionado plan, en 2021 se utilizará el segundo tramo de este presupuesto, que corresponde a USD 4,165 millones. Entre las actividades que se habrá de financiar con ese monto se encuentran el programa para la separación del servicio, la aplicación de algunas recomendaciones para la reestructuración de los procesos institucionales, y el análisis y la aplicación piloto de algunos usos de

automatización determinados por elementos estratégicos y datos. Como documento separado se proporciona a los Estados Miembros un informe detallado sobre los progresos en relación con el Plan para el personal, los procesos y la tecnología.

12. En 2020, el FIDA continuó reforzando su Marco de Gestión del Riesgo Institucional, entre otras cosas, con la creación de la Oficina de Gestión del Riesgo Institucional (RMO). A tal efecto, en 2020 se destinó la suma de USD 600 000, aparte de los costos de establecimiento. Esta importante inversión en capacidad y competencias profesionales en el ámbito de los riesgos pone de relieve el énfasis del FIDA en la responsabilidad fiscal como una de las tres principales prioridades institucionales para 2021.
13. La dotación del presupuesto de gastos de capital para 2021 asciende a USD 6,75 millones, cifra que comprende USD 1,71 millones para cubrir gastos de capital cíclicos y relativos a la continuidad de las operaciones, USD 2,63 millones relacionados con las prioridades de descentralización, diversificación de la base de recursos y aumento de la responsabilidad financiera y la sostenibilidad, así como una inversión adicional de USD 2,41 millones para otras iniciativas transversales no prioritarias, tales como sistemas de apoyo a los procesos de adquisición y contratación, nuevos módulos y funcionalidades del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, sustitución de vehículos y el establecimiento o la mejora de oficinas en los países y oficinas de enlace. Se han determinado oportunidades para realizar importantes mejoras en los sistemas a fin de terminar de ultimar la sólida estructura de tecnología de la información del FIDA en el ámbito financiero, además de oportunidades para aprovechar la eficiencia institucional con determinados proyectos.

## Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe:

- la recomendación relativa al programa de trabajo y los presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2021, basados en los resultados, y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2021;
- el arrastre de los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2020 al ejercicio económico de 2021 hasta un máximo que no deberá superar el 10 % de los créditos correspondientes, y
- se invita además a la Junta Ejecutiva a que examine el proyecto de resolución que figura en la página 51 y a que lo remita, junto con sus recomendaciones al respecto, al Consejo de Gobernadores a fin de que este lo examine y apruebe en su 44.º período de sesiones, en febrero de 2021.

## Parte I– Programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital, basados en los resultados, y partida presupuestaria de gastos extraordinarios del FIDA para 2021

### I. Contexto

1. En el informe de 2020 sobre *El estado de la inseguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* se señala que la totalidad de los efectos de la pandemia de COVID-19 solo podrán apreciarse en los meses y años venideros. En las últimas ediciones del informe se ha demostrado que la tendencia de reducción del hambre en el mundo lograda en los decenios anteriores, lamentablemente, se detuvo. Además, el hambre y la inseguridad alimentaria no son los únicos desafíos que enfrentamos ahora, ya que el sobrepeso y la obesidad, y otras formas de malnutrición, también son comunes. En este contexto, los Estados Miembros, los países beneficiarios y otras partes interesadas están exhortando a las instituciones de desarrollo a mantener los esfuerzos. El FIDA se destaca por su dedicación y la inversión en la transformación rural inclusiva y sostenible y su experiencia en esa esfera. Por lo tanto, se encuentra en una posición estratégica para desempeñar un papel central en la respuesta 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 (ODS), especialmente a la luz de los desafíos que plantea la pandemia de la COVID-19 en la actualidad, se verá impulsada por su oferta operacional para la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), que abarca el período comprendido entre 2022 y 2024. En 2021 el FIDA aprovechará a la mayor proximidad a los países para atender las necesidades de estos 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 realizado por McKinsey en 2019 cobran cada vez más importancia para permitir que el FIDA cumpla sus objetivos. En 2020 fue fundamental —como luego lo será en 2021— continuar avanzando en la descentralización del modelo



operacional y los recursos actuales, realizar un análisis comparativo con otras instituciones financieras internacionales (IFI) 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. De conformidad con el Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12, la continuación de la descentralización conllevará un aumento del personal encargado de las operaciones del 33 % al 36 % con los nuevos puestos propuestos para 2021 a los efectos de incrementar la presencia sobre el terreno, con la meta de destinar el 45 % del personal a las funciones de servicios y apoyo en los centros regionales y las oficinas en los países. La pandemia de la COVID-19 también ha puesto de relieve 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 sobre el terreno en tiempos de crisis con los organismos con sede en Roma, IFI y otros asociados para el desarrollo.
5. A partir de las enseñanzas extraídas en estos pocos años que lleva la labor de descentralización y la rápida respuesta del Fondo a la COVID-19, la Dirección está realizando un análisis exhaustivo de su creciente presencia sobre el terreno y la capacidad de lograr una configuración adecuada. Esta labor se está llevando a cabo junto con el fortalecimiento general de la fuerza de trabajo sobre el terreno y responde a la necesidad de una mayor proximidad a los beneficiarios.
6. Además de ser el final de la FIDA11, 2021 será un año clave en la preparación para la FIDA12, en particular en lo relativo al diseño de nuevos proyectos, así como para sentar las bases previendo metas más ambiciosas en esferas tales como la financiación para el clima, la biodiversidad y la cofinanciación. El segundo principio del modelo operacional de la FIDA12 es la necesidad de aplicar un enfoque adaptativo centrado en el aprendizaje para "realizar la labor de desarrollo". Se acelerará el ritmo de las actividades vinculadas a este enfoque de modo que el FIDA sea lo suficientemente ágil para realizar correcciones de rumbo con rapidez. Esa agilidad es esencial cuando surgen riesgos que pueden menoscabar los resultados y los objetivos de desarrollo, o cuando se producen perturbaciones económicas o de otra índole. Será preciso 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 estará preparada para un buen comienzo.
7. Para mantener los programas en los países de carácter transformador como centro de la FIDA12 será preciso interactuar más estrechamente con diversos clientes, profundizar el enfoque de la transversalidad y reforzar la 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 y la nueva estructura financiera del FIDA (asegurando la sostenibilidad financiera al tiempo que se maximizan los recursos para los países y las personas más pobres). Por lo tanto, en 2021 el FIDA debe generar intervenciones que ayuden a mitigar los peores efectos de la COVID-19 y garantizar que el modelo operacional de la FIDA12 haga mayor hincapié en la preparación para enfrentar los riesgos, la resiliencia y los enfoques adaptativos con respecto al desarrollo rural.

8. El eje central de la gestión presupuestaria en 2021 seguirá siendo mantener una organización altamente eficiente y lograr al mismo tiempo una mayor eficiencia y ahorros. Durante el período correspondiente a la FIDA10, la relación entre el total de la cartera activa y el gasto administrativo del FIDA fue de USD 46. Para fines de 2019, esa relación había mejorado y rondaba los USD 55. Durante el último año del período de la FIDA11, el Fondo seguirá procurando mantener esa tendencia y contener el presupuesto administrativo sin dejar de centrarse en las metas establecidas para el programa de préstamos y donaciones y las prioridades institucionales para 2021.
9. En líneas generales, 2020 marcó la consolidación del proceso de cambio continuo encaminado a incrementar al máximo la ejecución y obtener resultados de calidad. A este respecto, cabe destacar que: i) se continuó la incorporación de puntos clave en el programa de reforma interna y se racionalizaron los cambios recientes en las estructuras, los procesos y los 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 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. Para lograr una gestión del riesgo institucional eficaz, el FIDA debe mantener esfuerzos e inversiones que le permitan generar avances tangibles en todas las dimensiones del modelo operacional. Se espera que la reciente creación de la Oficina de Gestión del Riesgo Institucional contribuya a la aceleración del trabajo en el Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA. La oficina dirigirá el proceso de aplicación, seguimiento y mantenimiento de la eficiencia y eficacia de dicho marco que servirá para dar apoyo a la visión estratégica y el mandato del Fondo. Todo ello tendrá un costo, pero añadirá un importante valor. En 2021, la RMO deberá terminar de establecerse y dotarse de personal altamente cualificado, parte del cual ha sido reasignado de otras divisiones mientras otra parte se está contratando externamente. También necesitará apoyo externo para facilitar la transición de la actual estructura de gestión y control de los riesgos hacia un nivel de madurez más avanzado de la gestión de riesgos mediante la aplicación del proceso de gestión del riesgo como segunda línea de defensa.
11. Como unidad operacional nueva, en los próximos meses la RMO elaborará la nueva estructura de los comités de riesgo y los estatutos pertinentes. Además, tiene previsto elaborar una versión definitiva de la hoja de ruta para la aplicación plena de la gestión del riesgo institucional. Esto comprenderá un plan secuencial y puntos de control, actividades de apoyo a la calificación en el seguimiento y los controles dirigidas a contribuir a la evaluación positiva de las partes interesadas y las valoraciones de la solidez del FIDA como prestatario, así como actualizar los parámetros utilizados en el tablero de riesgo institucional para informar sobre el apetito de riesgo. La RMO también llevará a cabo una evaluación y validación de la calidad de la información y los conjuntos de datos utilizados para el seguimiento y la supervisión de los riesgos de nivel 3.
12. Las medidas del FIDA orientadas a reforzar su estructura financiera también incluyeron la preparación para obtener una buena calificación crediticia. Es el primer fondo del sistema de las Naciones Unidas en recibir una calificación crediticia pública. La calificación de AA+ (estable) anunciada por Fitch Ratings en octubre de 2020 dará impulso a los esfuerzos internacionales para catalizar la obtención de financiación adicional, alcanzar los ODS para 2030 y garantizar que no se deje a nadie atrás. Otro punto central en 2020 fue el aprovechamiento de los recursos básicos existentes para aplicar 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.

13. La Consulta sobre la FIDA12 comenzó en febrero y se prolongará durante todo 2020, y finalizará cuando 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 en los últimos meses, y 10 países 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 un firme apoyo al FIDA y su mandato, y han expresado su compromiso de movilizar los recursos necesarios para que este 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 más temprana y sustancial a más partes interesadas.
14. Al ser el tercer y último año de la FIDA11, 2021 será crucial para alcanzar las metas establecidas en el programa de trabajo. Tras un nivel récord de financiación para nuevos proyectos en 2019 y un programa de préstamos y donaciones previsto del FIDA de USD 869 millones para 2020, a pesar de las restricciones que ha sufrido la ejecución de los proyectos por la pandemia de la COVID-19, el programa de préstamos y donaciones previsto del FIDA para 2021 es de USD 934 millones, lo que refleja la intención de la Dirección de lograr un equilibrio en la ejecución de nuevos proyectos y concentrarse en la calidad y los resultados de los proyectos en curso, con miras a minimizar el impacto de la pandemia y alcanzar las metas de la FIDA11.
15. En síntesis, los principales objetivos del Fondo para 2021 serán los siguientes: i) cumplir el programa de préstamos y donaciones planificado para la FIDA11 con proyectos pertinentes de alta calidad y minimizar las dificultades ocasionadas por la pandemia de COVID-19; ii) colaborar de forma eficaz con una mayor número de partes interesadas y garantizar una reposición exitosa; iii) consolidar las reformas internas; iv) incrementar la diversificación de las fuentes de financiación a fin de atender la creciente demanda de recursos para los proyectos de desarrollo, y v) continuar atendiendo las recomendaciones formuladas en el estudio sobre recursos humanos con respecto a la falta de capacidad y competencias.
16. El programa de trabajo del FIDA es un completo paquete de medidas destinadas a mejorar la eficiencia institucional, abordar la idoneidad de los recursos humanos y maximizar el impacto. La Dirección se ha propuesto cumplir estos ambiciosos objetivos combinando un enfoque eficaz en función de los costos y una asignación eficiente de los recursos con las prioridades estratégicas, ampliando el Plan para el personal, los procesos y la tecnología financiado con el segundo tramo del presupuesto extraordinario para la aplicación del plan de inversión en capital humano especializado.

## **II. Perspectiva actual**

### **A. Impacto de la crisis desatada por la COVID-19 y respuesta del FIDA**

17. Teniendo en cuenta los efectos de la COVID-19 en la economía mundial y el consiguiente impacto en la seguridad alimentaria, ahora es más importante que nunca para los Estados Miembros que el FIDA dirija sus recursos a donde más se necesiten. Para que el Fondo pueda duplicar su impacto de aquí a 2030, los Estados Miembros esperan que se fijen objetivos más ambiciosos con respecto a los cuatro temas transversales (clima y medio ambiente, género, nutrición y juventud), que mejore su modelo operacional (en concreto, su proximidad a los gobiernos, los beneficiarios y los asociados), y que se convierta en una institución más ágil en lo que respecta a los tipos de instrumentos y soluciones que puede ofrecer. La Dirección del FIDA confía en poder cumplir con estas expectativas. Los Estados Miembros reconocen que estas ambiciones requerirán el apoyo de una

reposición sólida e inversiones en el fomento de 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.

18. En 2020, la evolución de la pandemia de la COVID-19 tuvo un impacto importante en las operaciones del FIDA. En el transcurso del año, la mayoría de los equipos en los países informaron de que las actividades de los programas se habían visto dificultadas de forma parcial o marginal, y algunos indicaron que las operaciones en los países se habían suspendido. De los 41 lugares de destino del FIDA, 32 tuvieron que funcionar mediante el teletrabajo hasta mediados de año.
19. En respuesta a la crisis, el Fondo ha tomado rápidas medidas para priorizar el trabajo en curso en los países y garantizar que no se comprometan los efectos en materia de desarrollo. Al no poder realizarse las misiones sobre el terreno debido a las restricciones de viaje por la pandemia, los equipos encargados de la ejecución de los proyectos llevaron a cabo las misiones de diseño y supervisión a distancia.
20. Para octubre, muchos equipos en los países han recuperado un funcionamiento casi pleno, a pesar de los desafíos que plantea la crisis mundial. Sin embargo, en 2021 habrá que realizar actividades de puesta al día, en particular en el caso de los proyectos problemáticos donde la supervisión a distancia no es suficiente para mantenerlos encaminados.

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

21. Al 26 de octubre de 2020, el programa de préstamos y donaciones previsto del FIDA para el año es de USD 869 millones, incluidas tres operaciones de emergencia en respuesta a la COVID-19. Consta de dos programas regionales (en consonancia con el compromiso establecido en la FIDA11 de poner a prueba las operaciones regionales de préstamo), 22 nuevos programas/proyectos (tres de los cuales son operaciones de emergencia en respuesta a la COVID-19 y dos son operaciones de préstamos basados en los resultados, según el compromiso de la FIDA11 de poner a prueba estos préstamos), y financiación adicional para ocho proyectos en curso. Entre las propuestas de financiación adicional: i) cuatro son para cubrir déficits de financiación detectados previamente; ii) dos son para cubrir déficits de financiación y ampliar la escala de operaciones; iii) una es para ampliación de escala, y iv) una, que está en proceso de diseño, es para dar respuesta a la COVID-19.

### **Cartera**

22. Al 25 de septiembre de 2020 hay 236 proyectos en la cartera, por valor de USD 8 600 millones. La cartera de donaciones activas comprende 157 donaciones valoradas en USD 215 millones.
23. En el marco del programa de donaciones por países y a nivel mundial y regional, para finales de 2020 está previsto que se aprueben 19 donaciones por un valor aproximado de USD 30 millones.

## **C. Utilización del presupuesto ordinario neto en 2019 y 2020**

### **Utilización efectiva en 2019**

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. Esta utilización un poco mayor (en comparación con el 94,5 % en 2018) obedece esencialmente a que los resultados de las actividades de reasignación y la descentralización demoraron la publicación de las vacantes, lo que generó ahorros en la dotación presupuestaria para el personal. También se debe a las mejoras de eficiencia generadas por las reformas internas.

Cuadro 1

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

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Ejercicio económico completo de 2018</i>		<i>Ejercicio económico completo de 2019</i>		<i>Previsiones para 2020</i>	
	<i>Presupuesto</i>	<i>Utilización efectiva</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Utilización efectiva</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Previsión</i>
Presupuesto ordinario	155,54	146,95	158,21	150,56	157,90	142,74
<b>Porcentaje de utilización</b>		<b>94,5</b>		<b>95,2</b>		<b>90,4</b>

**Previsiones para 2020**

25. A pesar de los problemas causados por la pandemia, se prevé que en 2020 los esfuerzos por realizar una contribución sustancial de alta calidad a la meta del programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones para la FIDA11 darán lugar a una utilización del presupuesto de USD 142,74 millones, o aproximadamente el 90,4 %, cifra que en la descripción preliminar general del presupuesto se estimaba que sería del 89 %. No obstante, es preciso mencionar que el nivel actual de incertidumbre dificulta la formulación de estimaciones precisas en este momento, y toda previsión debe considerarse solo una aproximación.
26. El ligero aumento en la la utilización prevista del presupuesto respecto de lo indicado en la descripción preliminar se basa en los últimos datos efectivos hasta el mes de septiembre de 2020 y las previsiones para el resto del año, y refleja cierto grado de reasignación del gasto para responder a los desafíos que plantea la pandemia. Se prevé un nivel inferior de ejecución presupuestaria debido a las excepcionales incertidumbres que el FIDA ha enfrentando este año.
27. En comparación con 2019, la caída relativamente importante de la utilización del presupuesto se debió principalmente a las restricciones de viaje ocasionadas por la pandemia. Los viajes presentaron una reducción del 27 % en los primeros seis meses de un año a otro, enlenteciendo a su vez la ejecución de los proyectos y disminuyendo los gastos relacionados en un 12 % para el mismo período.
28. En el cuadro 2 figuran las cifras relativas a la utilización efectiva en 2019, el presupuesto para 2020 y las previsiones para el mismo año, desglosadas por departamento.

Cuadro 2

**Utilización del presupuesto ordinario por departamento: utilización efectiva en 2019, presupuesto para 2020 y previsiones para 2020**

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Cifras efectivas 2019</i>	<i>Presupuesto 2020</i>	<i>Presupuesto 2020 (reajustado)*</i>	<i>Previsiones 2020</i>	<i>Previsión 2020 frente al presupuesto reajustado (porcentaje)</i>
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia (OPV)	2,87	3,18	3,18	2,38	75
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)	7,37	8,77	9,08	8,51	94
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG)	14,79	16,59	16,59	15,12	91
Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)	14,07	15,81	15,81	14,25	90
Departamento de Administración de Programas (PMD)	57,48	62,91	62,91	49,92	79
Departamento de Operaciones Financieras (FOD)	11,31	13,83	13,52	11,81	87
Departamento de Servicios Institucionales (CSD)	30,27	26,77	26,77	31,70	118
Centro de costos institucionales	12,42	10,04	10,04	9,04	90
Reducciones planificadas	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>150,57</b>	<b>157,90</b>	<b>157,90</b>	<b>142,74</b>	<b>90,4</b>

\* El presupuesto reajustado refleja la estructura orgánica revisada después de trasladar la unidad de riesgo del FOD al CSSG, cambio que entró en vigor el 1 de septiembre de 2020.

29. La menor utilización en comparación con 2019 responde principalmente a partidas derivadas del impacto de la COVID-19, en particular las importantes reducciones en gastos de viaje y consultoría. Esto puede apreciarse en particular en los departamentos con componentes de viaje considerables, como la OPV y el PMD. Por otro lado, el CSD ha registrado un incremento sustancial inesperado en el gasto, concretamente en la gestión de las instalaciones para contener y enfrentar la COVID-19, así como en gastos de tecnología de la información (TI) para adaptar la infraestructura a las nuevas disposiciones de teletrabajo y de trabajo en modalidad híbrida.
30. En términos generales, el menor porcentaje de utilización del presupuesto en 2020 puede atribuirse principalmente a la COVID-19. Además, algunas de las mejoras en materia de eficiencia introducidas por la Dirección en 2019 se materializaron y se consolidaron en 2020. Esto ha ayudado al FIDA a mantener un enfoque conservador en el uso de los recursos sin comprometer la atención a la necesidad de asistencia de sus beneficiarios, habida cuenta del contexto de incertidumbre en torno a las operaciones que ha generado la pandemia.
31. Para el presupuesto de 2021, se propone un arrastre del 10 % del presupuesto no utilizado en 2020 (superior al arrastre normal del 3 %) a fin de permitir la finalización exitosa de la FIDA11, especialmente en respuesta a las amenazas que enfrentarán los programas en el contexto posterior a la pandemia. El impacto negativo que tendrá la pandemia en las operaciones en 2020 genera la necesidad de mejorar la calidad de los exámenes, con el fin de mitigar el riesgo adicional para las operaciones del FIDA en los países.
32. El Fondo trabaja para proporcionar financiación basada en los resultados y medir el impacto de sus programas en los países. Dado que las actividades de evaluación del impacto necesarias se han frustrado parcialmente debido a la pandemia, en 2021 será preciso aplicar medidas correctivas extraordinarias.

33. Tras la finalización del proceso de calificación crediticia, deben llevarse a cabo actividades de carácter extraordinario, como, por ejemplo, una labor de apoyo adicional a la unidad encargada de la captación de fondos de la División de Servicios de Tesorería, en preparación para el programa de obtención de préstamos para la FIDA12. Ese apoyo implica brindar asistencia en el diseño de una estrategia anual para la captación de fondos, la ejecución de colocaciones privadas, las relaciones con los inversores, las operaciones de gestión del pasivo y estrategias de comercialización de nuevos instrumentos.
34. La mayor visibilidad de los temas transversales y la finalización de reformas de la estructura orgánica como las enunciadas en el estudio realizado por McKinsey contribuyen a la complejidad de la gestión de un mayor número de necesidades en el marco del presupuesto de crecimiento real nulo, por tercer año consecutivo. En 2020, la agilización del diseño del Mecanismo de Estímulo para la Población Rural Pobre (RPSF), por ejemplo, fue posible gracias a la combinación de la reasignación de partidas presupuestarias con un nivel bajo de utilización y la flexibilidad que brindaba una mayor asignación de los fondos arrastrados. La Consulta sobre la FIDA12 en curso ha puesto de relieve la necesidad de encontrar el equilibrio entre la voluntad de asumir compromisos adicionales y su viabilidad en función de los costos adicionales que conllevan.
35. Además de ser el final de la FIDA11, 2021 será un año clave en la preparación para la FIDA12, en particular con respecto al diseño de nuevos proyectos. Esto significa que se acelerará el ritmo de las actividades en apoyo de un enfoque adaptativo centrado en el aprendizaje para garantizar que el FIDA sea lo suficientemente ágil a la hora de aplicar con prontitud medidas correctivas cuando surjan riesgos importantes o se produzcan perturbaciones económicas o de otro tipo. Asimismo, el Fondo prevé que en 2021 comenzará a sentar las bases previendo metas más ambiciosas en esferas del desarrollo tales como la financiación para el clima, la biodiversidad y la cofinanciación. Un mecanismo de arrastre de fondos flexible y amplio es indispensable para garantizar esa agilidad y capacidad de adaptación.
36. Las actividades de carácter extraordinario necesarias para impulsar la colaboración con el sector privado tras la finalización del proceso de calificación crediticia, la mayor visibilidad de los temas transversales y la culminación del proceso de reformas de la estructura orgánica —como las señaladas en el estudio realizado por McKinsey— contribuyen a la complejidad de la gestión de un mayor número de demandas en el marco del presupuesto de crecimiento real nulo, por tercer año consecutivo. De conformidad con la práctica habitual, se proporcionará a la Junta Ejecutiva información detallada sobre las asignaciones de todos los fondos que se arrastran al nuevo ejercicio. Esta petición se ha especificado en el proyecto de resolución del Consejo de Gobernadores correspondiente al presupuesto para 2021, que figura en la parte V del presente documento.
37. Se reconoce que esta instancia es excepcional y obedece a la inesperada pandemia de la COVID-19. El FIDA se compromete a volver a los niveles anteriores de fondos arrastrados en 2022.

#### **D. Asignación de los fondos arrastrados de 2019**

38. 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.
39. 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, a fin de dar apoyo a la ejecución de determinadas

prioridades institucionales. Esto muestra claramente la importancia de una mayor flexibilidad, ya que teniendo en cuenta la ambición del FIDA de duplicar su impacto para 2030, la imposición de un tope máximo a los fondos arrastrados propuestos podría haber afectado la capacidad de la institución para responder a las nuevas necesidades de manera rápida y eficaz.

40. Dado que la utilización efectiva del presupuesto en 2019 ascendió al 95,2 %, el arrastre disponible fue de USD 7,65 millones o un 4,8 % del presupuesto total aprobado de 2019, es decir, un monto inferior al máximo del 5 %. Al 30 de septiembre de 2020, se habían utilizado aproximadamente USD 4,6 millones (es decir, el 61 %) de los USD 7,51 millones que se habían asignado anteriormente en el año. Todo saldo de los fondos arrastrados de 2019 que no se haya asignado ni utilizado se devolverá a la reserva de recursos ordinarios del FIDA.
41. Los fondos arrastrados de 2019 dieron un margen que permitió financiar actividades en respuesta a la crisis desatada por la COVID-19, lo cual ha puesto aún más de relieve la necesidad de una mayor capacidad de arrastre. Por lo tanto, pudo atenderse un elevado nivel de pedidos de distintos departamentos relacionados con productos urgentes que no era posible prever al momento de prepararse el presupuesto. Algunas de las iniciativas estratégicas importantes fueron el ajuste institucional a la situación generada por la COVID-19 (p. ej., mejoras de infraestructura, salas de reunión híbridas y medidas sanitarias) y el ajuste de las actividades de los programas a las nuevas circunstancias, así como la ampliación de escala de los proyectos ganadores en la iniciativa del FIDA para la promoción de la innovación. Esta última tuvo por finalidad generar y promover ideas entre el personal del FIDA en torno al fomento de las asociaciones, la eliminación de la burocracia, la mejora de la conectividad y el aprovechamiento de los análisis de datos innovadores, por ejemplo, los datos de los sistemas mundiales de información.
42. La aprobación para arrastrar un importe superior al 3 % habitual ha resultado clave para que la Dirección pueda 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 para poner en marcha numerosas iniciativas estratégicas, tales como el mecanismo de cooperación Sur-Sur y triangular y medidas de prevención de la explotación y el abuso sexuales. 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, le ha permitido tener la opción de equilibrar las actividades en torno a su programa de trabajo a lo largo de varios años.
43. La División de Recursos Humanos (HRD) ha determinado y está ejecutando actividades fundamentales relacionadas con el sistema de gestión del desempeño, la gestión integrada de los talentos y la gestión de las ausencias. Además, la HRD recibió financiación para trabajar en resultados clave de la Encuesta general del personal de 2019. En el anexo VIII figura un cuadro donde se muestra la utilización en 2019 de los fondos arrastrados y las actividades prioritarias financiadas por cada departamento.

### **III. Sensibilidad a las cuestiones de género en los préstamos y el presupuesto ordinario del FIDA**

44. De conformidad con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, el FIDA trata continuamente de incrementar la asignación de recursos a las actividades



relacionadas con las cuestiones de género. El aumento del número y la asignación de analistas y especialistas en esta materia y en inclusión social va llevando a la organización en esa dirección.

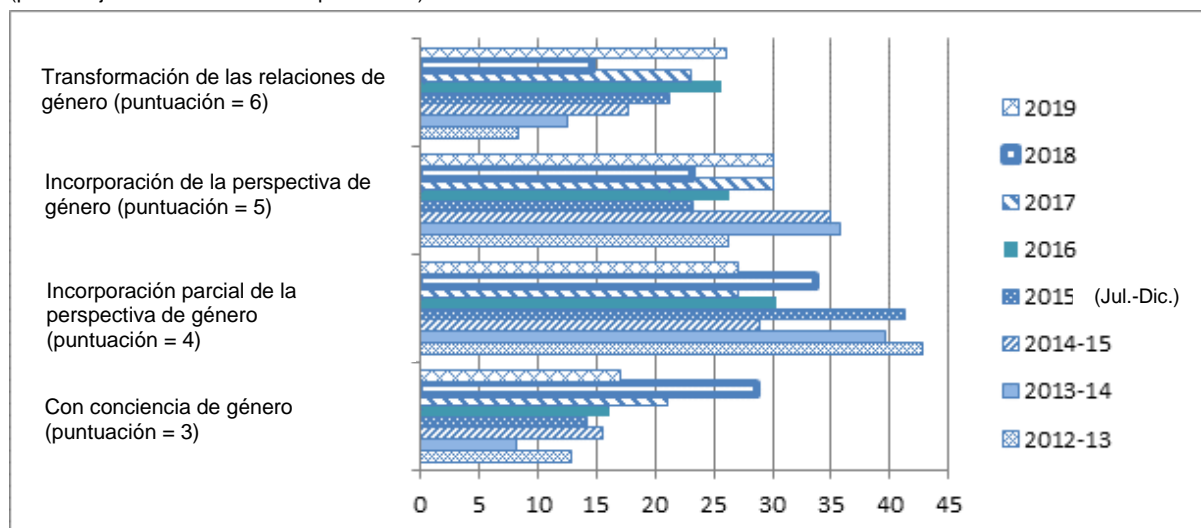
45. En el presupuesto para 2021 se mantiene la metodología elaborada en 2013 para determinar la sensibilidad a las cuestiones de género en los préstamos, mientras que en 2020 se revisó la metodología aplicada para atender los elementos vinculados a dichas cuestiones en el presupuesto ordinario destinado a gastos de personal. El nuevo sistema de planificación presupuestaria introducido en 2019 está diseñado para establecer una correlación entre los gastos de personal y no relacionados con el personal con todos los temas transversales. Esta funcionalidad podría utilizarse en los próximos años para dar lugar a un registro de la asignación de recursos por tema transversal más preciso y basado en un sistema.
46. Los resultados del análisis de este año se describen en los párrafos siguientes.
 

**Sensibilidad a las cuestiones de género en los préstamos del FIDA**
47. El grado de sensibilidad a las cuestiones de género en la cartera de préstamos del FIDA se determina en la fase de diseño en términos de valor (véase el gráfico 1). Se efectuó un análisis de la sensibilidad de género de los 48 préstamos aprobados por la Junta Ejecutiva en 2019, por un valor aproximado de USD 1 639 millones. Treinta y ocho de esos préstamos (por valor de USD 1 396) calificaron para el análisis. La sensibilidad general a las cuestiones de género en los préstamos analizados revela que el 83 % del valor de los préstamos se calificó, como mínimo, de moderadamente satisfactorio, frente al 71,4 % que arrojó el análisis del año pasado, el 80 % de 2017, el 82 % de 2016 y el 86 % de 2015.
48. La proporción del valor total de los préstamos que puede clasificarse como correspondiente a intervenciones que contribuyen a transformar las relaciones de género aumentó al 26 % (equivalente a USD 358,59 millones) y volvió así a ubicarse en el mismo nivel que en 2016, mientras que el año pasado fue del 14,6 % y en 2017, del 23 %.
49. Esta tendencia positiva puede atribuirse a i) la institucionalización de los criterios para determinar en la etapa de diseño si los proyectos contribuyen a transformar las relaciones de género, proporcionando así directrices claras para el personal del FIDA y los consultores involucrados; ii) un nuevo modelo de diseño donde se exige explícitamente una estrategia de focalización y de género, y iii) la presencia de un miembro del personal de la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG) en todos los equipos de diseño.

Gráfico 1

**Distribución del valor total de los préstamos aprobados en función de la puntuación asignada a la perspectiva de género**

(porcentaje del valor total de los préstamos)

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

50. El primer intento de cuantificar la sensibilidad del presupuesto ordinario del FIDA a las cuestiones de género se presentó en el documento del presupuesto de 2014. En el proceso de preparación de los presupuestos para 2015 y 2016 se integró un método más preciso y con una mejor atribución para registrar los datos relacionados a dichas cuestiones. De ese modo se ha podido registrar de manera más exhaustiva en el presupuesto ordinario la sensibilidad a las cuestiones de género, dentro de las limitaciones de los sistemas disponibles en ese momento. En el marco de los esfuerzos del FIDA por mejorar su enfoque y la recopilación de datos, para el presupuesto de 2021 la Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD) junto con los especialistas en materia de género recopilaron estimaciones actualizadas para cada categoría de empleo en la institución a fin de garantizar que los datos reflejaran más fielmente el tiempo de trabajo que el personal dedica al componente de género.
51. El Fondo revisó su metodología para estimar el porcentaje del presupuesto destinado a gastos de personal que se dedica a las cuestiones de género, y los porcentajes estimados del tiempo que el personal dedica a las tareas relacionadas se actualizaron aplicando un enfoque participativo. Todas las divisiones proporcionaron sus estimaciones, que luego fueron agregadas y validadas de forma centralizada por los especialistas del FIDA en materia del género. El resultado general fue de un 7 % en toda la institución. En cuanto a los departamentos, la tasa más elevada de incorporación de la perspectiva de género se registra en el SKD, con un 11 %, principalmente debido a la atención prioritaria que la ECG presta a estas cuestiones. En segundo lugar se ubican el PMD y el CSSG, ambos con una tasa del 8 %.

**IV. Programa de trabajo para 2021**

52. El programa de préstamos y donaciones previsto del FIDA para 2021 asciende a USD 934 millones (incluido el remanente de la financiación proporcionada a través del RPSF). El Fondo continuará haciendo un esfuerzo concertado por complementar su programa básico con aproximadamente USD 50 millones en fondos gestionados por él mismo y obtenidos de otras fuentes, como el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP), el Fondo Fiduciario de España para el Mecanismo de Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria (Fondo Fiduciario de España), el Fondo para los Países Menos Adelantados del Fondo para el Medio

Ambiente Mundial, el Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria, la Comisión Europea y la Unión Europea, y el Fondo Verde para el Clima, además de donaciones bilaterales suplementarias y complementarias, todo lo cual lleva el total del programa de préstamos y donaciones a USD 984 millones. El FIDA ya ha preparado la cartera de proyectos en tramitación para 2021 basándose en los planes de los distintos departamentos de los centros subregionales y consultas en los países.

53. La Dirección sigue haciendo hincapié en la calidad en las etapas iniciales y en la mejora de la ejecución de los proyectos en curso con miras a alcanzar los objetivos de la FIDA11, en particular en las cuatro esferas transversales. Esto comprende una mayor supervisión y más apoyo a la ejecución para los proyectos problemáticos, y en respuesta a los cambios que se están aplicando (p. ej., supervisión a distancia o parcial) durante 2020 a causa de la pandemia de la COVID-19.

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

	<i>Efectivo<sup>a</sup></i>				<i>Previsto</i>	<i>Programado</i>
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Préstamos del FIDA (incluidas las donaciones para componentes de proyectos financiados principalmente con préstamos) y donaciones con arreglo al MSD	742	1 262	1 137	1 640	809	889
Donaciones del FIDA	48	51	52	58	30	35
RPSF (financiación del FIDA)	-	-	-	-	30	10
Programa de préstamos y donaciones total del FIDA	790	1 313	1 189	1 698	869	934
Otros fondos administrados por el FIDA <sup>b</sup>	84	83	132	34	12	50
Programa de préstamos y donaciones total	874	1 396	1 321	1 732	881	984
Cofinanciación internacional (deducida la administrada por el FIDA) y nacional	460	800	1 080	3 479	1 588	1 321
Programa de trabajo total	1 334	2 196	2 401	5 211	2 469	2 305
Cartera en ejecución	6 860	6 846	7 051	8 608	n. d.	n. d.

<sup>a</sup> Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones al 26 de octubre de 2020. Las cifras actuales reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación durante la ejecución, incluidas la cofinanciación nacional e internacional adicional.

<sup>b</sup> Otros fondos administrados por el FIDA, como el ASAP, el Fondo Fiduciario de España, el Fondo para los Países Menos Adelantados del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria, la Comisión Europea y la Unión Europea y el Fondo Verde para el Clima, además de donaciones suplementarias y complementarias bilaterales.

54. Unos 28 proyectos y programas nuevos y seis propuestas de financiación adicionales (una para ampliación de escala y cinco para cubrir los déficits de financiación existentes) están en preparación para su aprobación durante 2021 (véase el anexo I).
55. En 2020, el FIDA comenzó a trabajar en la mejora de sus sistemas de seguimiento de las operaciones para determinar mejor la contribución real a los ODS que hace la cartera de proyectos activos y la distribución indicativa de las inversiones en tramitación, por ejemplo, por orientación temática y temas transversales. En el siguiente cuadro se indica la distribución de alto nivel de la cartera actual, por sector.

Cuadro 4

**Distribución de alto nivel de la cartera actual, por sector**  
**Financiación de la cartera actual del FIDA, por sector, al 31 de diciembre de 2019**

<i>Sector</i>	<i>Porcentaje</i>
Agricultura y gestión de los recursos naturales	33
Mercados e infraestructura conexas	18
Servicios de financiación rural	13
Otros*	13
Pequeñas empresas y microempresas	9
Apoyo a las políticas y las instituciones	8
Desarrollo humano e impulsado por la comunidad	7
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Informe anual de 2019.

\* Incluye la mitigación de desastres, la producción de energía, la gestión de los conocimientos, el seguimiento y la evaluación (SyE) y otros gastos de gestión de proyectos.

56. En 2021 el número estimado de donaciones mundiales y regionales y de donaciones a países oscilará entre 15 y 20 y representará un valor total de USD 35 millones. Las esferas prioritarias del programa de donaciones del FIDA para la FIDA11 mantienen la coherencia con la nota de orientación estratégica para la FIDA12, es decir:
- 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.
57. Podrían formularse otras propuestas de donación para atender prioridades institucionales estratégicas, tales como algunos aspectos relacionados con los sistemas que se definen en los compromisos de la FIDA11 (lo que incluye SyE, tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el desarrollo, transparencia y civismo institucional), además de otras innovaciones emergentes con posibilidades de contribuir a las operaciones del FIDA.

## **V. Presupuesto ordinario neto de 2021**

### **A. Introducción**

58. En 2021 habrá que seguir trabajando en reformas amplias y prácticas de gestión presupuestaria optimizadas. Estos esfuerzos forman parte de una consolidación estratégica dirigida a lograr 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. A partir de 2021, el FIDA llevará adelante una transición hacia un marco presupuestario más austero con procedimientos administrativos optimizados para la asignación de los fondos arrastrados y los recursos derivados del examen de mitad de período. De este modo, se liberará capacidad, especialmente en el cuadro de servicios generales, para utilizarla en actividades que agreguen más valor.
59. 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 para determinar la dotación complementaria de personal y las estructuras de cada departamento, a partir de los resultados del estudio sobre los recursos humanos realizado por McKinsey en 2019 y la segunda fase de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

60. Si bien hay una serie de factores de costo real, como la dotación adicional de personal para reforzar la presencia del Fondo sobre el terreno y la capacidad de las oficinas en los países, en gran parte se han compensado con una importante reducción de los gastos de viaje que prácticamente igualaron los aumentos de los gastos de personal, y con reducciones en otras categorías para lograr un crecimiento real nulo y contener los posibles ajustes inflacionarios en el presupuesto de 2021.

## **B. Proceso presupuestario**

### **Priorización estratégica**

61. Durante la FIDA11, el Fondo puso en marcha la reforma transformadora del marco financiero y comenzó 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. En este sentido, el examen de mitad de año y el arrastre de fondos para 2020 se realizaron atendiendo las prioridades más urgentes señaladas por el personal directivo superior. En preparación para el ciclo del presupuesto de 2021, la Dirección reconsideró las prioridades institucionales a fin de afinar más su orientación estratégica. Como se indica en la sección I, el resultado de ese trabajo es la determinación de tres esferas prioritarias consolidadas que contribuyen a la meta general de duplicar el impacto del FIDA para 2030, a saber:
- 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) fortalecer la responsabilidad fiscal mediante una mayor sostenibilidad financiera y una mejora de la gestión del riesgo institucional.
62. Estas prioridades guiaron las solicitudes presupuestarias de todos los departamentos.
63. Las prioridades determinadas cubren esferas de atención fundamentales para los enfoques transformadores que es preciso aplicar, tanto interna como externamente, a fin de que el FIDA pueda colaborar con las partes interesadas, consolidar las reformas institucionales y fortalecer la transformación de la estructura financiera. Los aspectos más destacados son los siguientes:
- i) las actividades programáticas, especialmente en apoyo a la respuesta a la COVID-19 y la posterior recuperación, fomento de la resiliencia y protección de los avances logrados en materia de desarrollo;
  - ii) el fortalecimiento de los recursos humanos, basado en las iniciativas de reasignación y las siguientes fases de la aplicación del estudio en la materia realizado por McKinsey;
  - iii) la mejora de las funciones de gestión de riesgos;
  - iv) la culminación del proceso de calificación crediticia del FIDA, la aplicación del Marco Integrado para la Obtención de Préstamos y la adopción de los principios básicos para apoyar la sostenibilidad financiera del Fondo, y
  - v) la incorporación de los temas transversales relativos al género, la nutrición, la juventud, el clima y el medio ambiente.

64. Esta labor también arrojó luz sobre una serie de casos en los que las inversiones podrían distribuirse a lo largo de varios años o en los que podrían lograrse ahorros mediante mejoras en la eficiencia con miras a aumentar la cantidad de recursos invertidos en las esferas prioritarias. En este sentido cabe destacar:
- i) los gastos de viaje, especialmente habida cuenta de las incertidumbres para la ejecución de los proyectos en el contexto posterior a la pandemia;
  - ii) la gestión de los conocimientos y la investigación;
  - iii) la logística con respecto al establecimiento o la ampliación de oficinas en los países;
  - iv) la colaboración externa y la participación activa en actividades de redes no estratégicas;
  - v) las actividades de fomento de la capacidad y creación de equipos, y
  - vi) los talleres internos y las reuniones de trabajo.
65. Al examinar cada una de las propuestas, la Oficina de Estrategia Presupuestaria (OSB) adoptó un enfoque integral claramente definido que busca detectar las coincidencias entre las solicitudes presentadas y promover el ahorro reduciendo o eliminando actividades duplicadas dentro de la institución o que ya cuentan con otras fuentes de financiación. Al incorporarse la priorización estratégica al proceso presupuestario se aumenta la cohesión dentro de los departamentos y entre ellos para la presentación de propuestas, garantizando de ese modo que la asignación de recursos se oriente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y, en definitiva, que se logre un mayor impacto.
- Proceso de elaboración del presupuesto destinado a gastos de personal**
66. En 2019 se simplificó el proceso que busca asegurar la adecuación de la fuerza de trabajo a las prioridades del FIDA en términos de cifras, competencias y aptitudes. La responsabilidad de atender las cuestiones vinculadas a la fuerza de trabajo se distribuyó entre tres órganos clave: la OSB, la HRD y la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación (CDI).
67. El resultado final de la última fase de la planificación estratégica integral de la fuerza de trabajo, que está llevándose a cabo en este momento, no estará disponible hasta 2021. Dados los desafíos que estos plazos conllevan para el proceso de elaboración del presupuesto, el FIDA propone una estructura de dotación de personal para 2021 que se basa en los aportes de los últimos cambios institucionales de carácter transformador, así como en las previsiones del estudio sobre recursos humanos y la segunda fase de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo (ambos finalizados a principios de 2020). En tal sentido, 2021 debe considerarse un año de transición hacia una capacidad de la fuerza de trabajo de escala adecuada que se concretará plenamente en 2024.
68. Tomando en consideración las conclusiones del estudio sobre los recursos humanos y la segunda fase de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, se ha hecho lo posible por subsanar algunas de las deficiencias de capacidad detectadas en virtud de lo que puede anticiparse el resultado final de la tercera fase de dicha planificación. El incremento de capacidad planificado se prevé en ámbitos clave para el nuevo modelo operacional del FIDA, como son los temas transversales, los Procedimientos para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC), la garantía de la calidad, la auditoría, los aspectos jurídicos y la gestión de riesgos. Con objeto de garantizar el uso máximo y óptimo de los recursos, la dotación de personal complementaria propuesta para 2021 se introducirá de forma equilibrada y gradual, según vaya siendo necesario en el transcurso del año.

69. Habida cuenta de que en 2021 se terminará la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y que ello dará lugar a procedimientos administrativos, se supone además que las repercusiones presupuestarias por la reducción del número de puestos equivalentes a tiempo completo (ETC) de personal y consultores (p. ej., en el grupo de competencias de administración) se materializará solo en parte durante 2021.
70. Al igual que en años anteriores, los departamentos distribuyeron los gastos de personal propuestos utilizando grupos de productos institucionales para establecer una correlación indirecta entre la contribución de cada miembro del personal a estos grupos y a los pilares de los resultados a nivel institucional.

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

71. Se proporcionaron directrices para la preparación del presupuesto de gastos no relacionados con el personal y se incluyeron parámetros y dotaciones presupuestarias generales para dichos gastos para cada departamento, sobre la base del presupuesto reajustado de 2020. Con la implantación de un sistema relativamente nuevo y una mayor atención a la priorización estratégica de las actividades previstas, la OSB y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) trabajaron en estrecha colaboración con los distintos departamentos en la planificación para 2021, tratando de encontrar el equilibrio entre la ambición de asumir nuevos compromisos y la viabilidad de su cumplimiento desde el punto de vista de los recursos, y también determinando las esferas que requerirían menos atención e inversiones, en el contexto de un presupuesto de crecimiento real nulo.
72. Como se ha señalado, las solicitudes se prepararon utilizando los mismos grupos de productos institucionales que el año anterior y no se introdujeron nuevos grupos para 2021. La lista de estos grupos y el desglose presupuestario indicativo se presentan en el anexo III.
73. Se indicó a los departamentos que utilizaran el sistema Hyperion para presentar las solicitudes vinculadas a las actividades adicionales con cargo a los honorarios de gestión de los fondos complementarios y suplementarios, para su inclusión en el presupuesto en cifras brutas para 2021. Las solicitudes se analizaron en colaboración con la División de Contraloría Financiera.
74. La OSB examinó todas las solicitudes presupuestarias presentadas teniendo en cuenta las prioridades institucionales y las orientaciones establecidas por la Dirección. Al igual que en años anteriores, se realizó un examen del calendario de finalización de los proyectos de inversión en curso, y se estimaron los gastos recurrentes y de amortización correspondientes a 2021 sobre la base de la amortización efectiva incurrida hasta agosto de 2020. Se llevó a cabo un análisis pormenorizado para examinar la inflación general y los ajustes de precios aplicables a partidas de gastos específicas, en particular los viajes y los servicios de consultoría.
75. Por último, para elaborar el presupuesto definitivo se consideraron debidamente las orientaciones, observaciones y aportaciones proporcionadas en septiembre por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva durante sus deliberaciones sobre la descripción preliminar general. Se llevó a cabo una labor sistemática para analizar las causas profundas del incremento nominal presentado en la descripción preliminar general y reajustar los supuestos sobre la base de cálculos precisos de las tendencias de los gastos efectivos.

## C. Supuestos

### Supuestos relativos al tipo de cambio y la inflación

76. El resultado del cálculo del tipo de cambio, aplicando la metodología cambiaria acordada<sup>1</sup> fue de EUR 0,89 por dólar. La menor diferencia en comparación con el tipo de cambio empleado para 2020 y en la descripción preliminar (EUR 0,885 por dólar) habría tenido un impacto insignificante en las estimaciones generales del presupuesto. Por lo tanto, para el presupuesto de 2021 se mantuvo el tipo de cambio de EUR 0,885 por dólar. Esto demuestra la robustez de la metodología adoptada y facilita la comparación con las cifras y el desempeño de años anteriores.
77. El ajuste por concepto de inflación aplicado al presupuesto de 2021 se basa en la metodología acordada, en la que se emplean valores de inflación específicos para varias partidas de gastos y una indicación de los índices de precios al consumidor de Italia y del resto del mundo para todos los demás gastos.
78. Se efectuó un examen detallado de los gastos efectivos de consultoría y viajes en que se había incurrido entre 2019 y 2020 para determinar los componentes inflacionarios de esos factores. Las consultorías registraron un incremento menor en el valor promedio de los contratos de aproximadamente un 1,4 %, debido al aumento de los honorarios diarios promedio. Este porcentaje se ha utilizado como ajuste por inflación para los gastos de consultoría.
79. Con respecto a los gastos de viaje, las características excepcionales de 2020 por la pandemia de la COVID-19 —con los largos períodos de dificultades que continuaban experimentándose al momento de redactar el presente documento— ha conducido a una utilización sustancialmente menor de los montos presupuestados. No obstante, el FIDA prevé que en 2021 los proveedores aumentarán los costos unitarios de viajes para compensar parte de las pérdidas incurridas en 2020. Por lo tanto, se aplica un incremento general del 5 % a los costos unitarios de viajes. Este porcentaje se ha utilizado como ajuste inflacionario para el componente de gastos de viajes, mientras que la categoría general de gastos de viajes para 2021 se redujo en un 27,5 % en todos los departamentos.
80. Se adoptó una media ponderada del 1,5 % para todos los demás costos.

### Supuestos relativos a los gastos de personal

81. Los gastos de personal previstos en el presupuesto de 2021 se basan en los supuestos que se indican a continuación:
  - i) Los gastos estándar de personal se calcularon por separado para cada categoría sobre la base de un análisis de los datos estadísticos relativos a la plantilla total del FIDA. Se realizó un análisis de los gastos estándar de personal del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico tanto en la Sede como en las oficinas en los países, mediante el examen de los gastos reales de las nóminas, disponibles en los sistemas del FIDA para la Sede y en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para el personal sobre el terreno. En el análisis se tuvieron en cuenta la mayor movilidad entre los funcionarios del cuadro orgánico y las prestaciones conexas, incorporando posibles aumentos en las escalas de sueldos y/o los componentes salariales (remuneración pensionable), e incluyendo los efectos del aumento normal de escalón dentro de cada categoría y el tipo de cambio EUR/USD.

<sup>1</sup> El promedio del tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas para el período comprendido entre octubre de 2019 y septiembre de 2020.



- ii) Los gastos estándar para 2021 incluyen:
  - a) la remuneración pensionable para las categorías del cuadro orgánico y superiores como aplica normalmente la Comisión de Administración Pública Internacional (ligero incremento);
  - b) la variación media del ajuste por lugar de destino, incluidos los multiplicadores aplicables a todos los lugares donde el FIDA cuenta con personal (ligero incremento);
  - c) la remuneración pensionable para el cuadro de servicios generales de Roma como aplica normalmente la Comisión de Administración Pública Internacional (ligero aumento);
  - d) la variación de las escalas de sueldos y los tipos de cambio aplicables al cuadro de servicios generales sobre el terreno y el cuadro orgánico nacional (ligero incremento);
  - e) otras prestaciones como subsidio para educación, vivienda, licencias y repatriación (reducción), y
  - f) un tipo de cambio de EUR 0,885 por dólar para 2021 (sin consecuencias en los costos estándar).
- iii) Si bien no hay cambios en la estructura de sueldos, la revisión general de los gastos estándar de sueldos constituye una reducción de precios.

#### **D. Dotación de personal propuesta**

82. Como se mencionó anteriormente, 2021 será un año de transición siguiendo el objetivo estratégico a mediano plazo de fortalecer la presencia sobre el terreno y reemplazar consultores por personal del FIDA. Debido a las reformas estructurales en curso, a fin de optimizar el uso de los recursos, el Fondo propone introducir gradualmente nuevo personal solo cuando sea necesario en el transcurso del año. Teniendo presente la dotación de personal complementaria propuesta para 2021, está prestando mayor atención a aquellos ámbitos donde ya puede anticiparse la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, como, por ejemplo, los especialistas en los países y las funciones relativas a los riesgos, la auditoría, la garantía de calidad y los aspectos jurídicos.
83. Si bien la reducción prevista en otros ámbitos —como el grupo de competencias de administración— aún no se refleja totalmente en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo de 2021, el FIDA está preparándose para esos cambios mediante la racionalización de los procesos internos y hacerlos más eficientes. Se prevé que la planificación estratégica integral de la fuerza de trabajo estará totalmente terminada recién en 2021, y en la metodología empleada se consideran los puestos ETC de personal y consultores. Aunque una propuesta de reducción de ETC podría implementarse más fácilmente reduciendo el número de consultores, es poco probable que en 2021 se observe la repercusión que una reducción de este tipo tendría en el presupuesto. Además de las reducciones propuestas a partir de la mencionada planificación, está en marcha un programa de separación no voluntaria del servicio en el marco del Plan para el personal, los procesos y la tecnología. Este programa aborda principalmente el rendimiento insatisfactorio y se desarrollará durante 2020 y 2021, y quizá también posteriormente. Comprende los siguientes casos: i) personal cuyo rendimiento sea insatisfactorio; ii) personal que no pueda o no desee perfeccionar sus competencias en el marco del plan amplio de reciclaje profesional; iii) personal cercano a la edad de jubilación que exprese interés en jubilarse anticipadamente, y iv) personal del cuadro de servicios generales que ocupe puestos que podrían transferirse al terreno. Un factor importante para decidir será la posible eliminación de puestos por el proceso de eliminación natural de estos.

84. La base de referencia para 2021 fue el nivel de 659 ETC aprobado para 2020, que comprendía: 658 ETC financiados con cargo al presupuesto ordinario y 1,0 ETC dedicado a funciones básicas con cargo a otras fuentes.
85. El nivel de plantilla propuesto para 2021 con cargo al presupuesto ordinario es de 708,5 ETC, lo que supone un incremento neto de 50,5 ETC. El aumento es el efecto neto de 53 nuevos puestos (53 ETC) propuestos para 2021 y el cambio de 0,5 ETC por un puesto existente en la RMO (0,5 ETC), menos las reducciones que totalizan 3 ETC.
86. De la dotación total de 708,5 ETC financiados con cargo al presupuesto ordinario, se calcula que en 2021 serán 257 los puestos que estarán destinados sobre el terreno, mientras que en 2017 había 111 puestos que se habían trasladado fuera de la Sede antes del inicio del proceso de descentralización. Así, el número total de personal destacado ascenderá al 36 % de toda la plantilla del FIDA (mientras que el año pasado el porcentaje era del 33 %). La nueva estructura de personal acerca más al Fondo a la meta del 45 % establecida en el Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA<sup>12</sup>, combinando una mayor presencia sobre el terreno con una estructura austera y eficiente de la Sede como resultado de las separaciones del servicio, las reasignaciones y la reorganización.
87. A continuación se resumen los 53 nuevos puestos de personal en los distintos departamentos:
  - i) 27 puestos en el PMD, ubicados mayormente sobre el terreno —entre ellos, puestos administrativos para la prestación de apoyo a varios departamentos y gerentes de los programas en los países—, necesarios para completar la dotación de personal de los centros regionales y las oficinas descentralizadas de cooperación Sur-Sur y triangular, así como los resultados operacionales y las actividades de cumplimiento;
  - ii) 11 puestos en el SKD para impulsar la Estrategia del FIDA relativa al Sector Privado, las actividades vinculadas con los temas transversales y los PESAC;
  - iii) cuatro puestos dedicados a la RMO, tres puestos en la Oficina de Asesoría Jurídica (LEG) para prestar apoyo en asuntos institucionales y operaciones relacionadas con los programas, dos puestos dedicados a la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) y dos puestos en el Grupo de Garantía de Calidad (QAG);
  - iv) dos puestos en la División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial (GPR) para dirigir la unidad encargada de fondos suplementarios y el sector privado a fin de fortalecer las actividades de movilización de recursos del FIDA y dotar de personal a la Oficina de Enlace para el Japón, y
  - v) dos puestos en la ICT para atender la necesidad de sostenibilidad y resiliencia de la infraestructura institucional de TI, especialmente en vista de las nuevas modalidades híbridas de trabajo debido a la pandemia de la COVID-19.
88. La reducción total de tres puestos como parte del esfuerzo del Fondo por generar eficiencias afecta al personal del cuadro orgánico de la HRD, así como a la oficina central del SKD y la GPR en Roma. Se propuso la racionalización de dos de esos tres puestos para compensar los nuevos puestos propuestos en los mismos departamentos.

89. El número de puestos con cargo a las comisiones de gestión y financiados a través del presupuesto bruto será de 16,25 ETC en consonancia con las cifras de 2020, de los cuales 1,0 ETC está a cargo de funciones básicas (28 puestos ya fueron absorbidos en el presupuesto ordinario en los últimos seis años). Se propone que este puesto siga siendo financiado con cargo a las comisiones de los fondos suplementarios porque se dedica directamente a respaldar las actividades relacionadas con esos fondos.

Cuadro 5  
Necesidades indicativas de personal, 2018-2021  
(ETC)

Departamento	Aprobado					Variación total (comparación entre 2020 reajustado y 2021)
	2018	2019 (reajustado)	2020	2020 (reajustado)	Propuesto para 2021	
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia	12	14	15,5	15,5	14	(1,5)
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	43	46	45	50	63	13
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza	82	85	83	83	84	1
Departamento de Estrategia y Conocimientos	76	78	82	82	92	10
Departamento de Administración de Programas	242,8	235	249	249	276	27
Departamento de Operaciones Financieras	68	74	77	72	72	-
Departamento de Servicios Institucionales	103,5	100,5	106,5	106,5	107,5	1
<b>Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario*</b>	<b>627,3</b>	<b>632,5</b>	<b>658</b>	<b>658</b>	<b>708,5</b>	<b>50,5</b>
Puestos ETC financiados con cargo a otras fuentes de financiación	1	1	1	1	1	-
<b>Total de miembros del personal financiados con cargo al presupuesto ordinario y otras fuentes</b>	<b>628,3</b>	<b>633,5</b>	<b>659</b>	<b>659</b>	<b>709,5</b>	<b>50,5</b>
Puestos ETC que pueden financiarse con cargo a las comisiones de gestión**	13,25	14,25	15,25	15,25	15,25	-

\* Las cifras comprenden una reducción en puestos de categoría P-5, P-3 y P-1 en el CSD, el ERG y el SKD.

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

90. En los anexos IV y V se presentan los niveles indicativos de dotación de personal de 2021 financiados con cargo al presupuesto ordinario, desglosados por departamento y categoría. Las reducciones previstas no se han deducido de las cifras desglosadas por departamento. Las repercusiones financieras de la labor presupuestaria relacionada con el personal se exponen en la subsección E. La financiación y contratación de nuevos puestos se planificará y priorizará cuidadosamente durante 2021 de conformidad con las necesidades operacionales y en función de los resultados de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo una vez que esta finalice.

## E. Factores de costo

91. Los factores de costo definitivos reales y relacionados con los precios contemplados en la propuesta de presupuesto para 2021 son los siguientes:

### i) Factores de costo reales:

#### **Gastos de personal**

- La dotación de personal adicional está relacionada con: i) el fortalecimiento de la presencia del FIDA sobre el terreno, la proximidad a los beneficiarios y el modelo de descentralización, la contribución a que el FIDA sea una institución con resultados superiores, la mejora y transformación de la ejecución de los programas y el aumento del impacto por dólar invertido. Esto dará como resultado menos viajes de larga distancia e incrementará la colaboración a nivel nacional y las actividades no crediticias con los Gobiernos y los asociados en los países. La mayor parte de los puestos nuevos sobre el terreno son para zonas de África Oriental y Meridional y África Occidental y Central en consonancia con la distribución geográfica de los recursos según el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS), en virtud de la cual el 62 % de los recursos básicos de la FIDA<sup>11</sup> se destinan a África; ii) el fortalecimiento de la función de gestión del riesgo institucional para adaptarla al entorno financiero y de desarrollo más complejo en que trabaja el FIDA, conformando la base de una estructura financiera institucional y un marco de gestión de riesgos más sólidos; iii) la constante atención a la colaboración con el sector privado, en consonancia con el nuevo modelo operacional que requiere conocimientos técnicos muy especializados y los temas transversales (como los PESAC), la asistencia técnica reembolsable y la inclusión social, y iv) el aumento de la capacidad en las funciones jurídicas, de cumplimiento y de control debido a la nueva estructura financiera y los mayores requisitos de los donantes. Esto se traducirá en 53 puestos adicionales.
- Las reducciones de los gastos de personal son consecuencia del reajuste de la fuerza de trabajo debido a las nuevas necesidades institucionales. Esto dará lugar a una reducción de 3 ETC.
- El impacto neto global se estima en 50,5 ETC, lo que supone un aumento real de los gastos de personal de USD 3,44 millones. Este aumento relativamente pequeño del número de ETC responde al hecho de que más de la mitad de los nuevos puestos son contrataciones locales sobre el terreno.

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

- El aumento neto de la amortización en 2021 —descontados los presupuestos de gastos de capital totalmente amortizados— será de aproximadamente USD 200 000. Con la activación de los sistemas adicionales a medida que los proyectos financiados con cargo al presupuesto de gastos de capital van poniéndose en funcionamiento, los gastos de mantenimiento, apoyo y licencias aumentarán como se indica en la descripción preliminar general.

#### **Gastos no relacionados con el personal debidos a los ajustes institucionales y operacionales en el contexto de la COVID-19**

- Con el aumento de los costos unitarios de viajes previsto para 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. Se

prevé que la actividad programática se incrementará para ponerse al día con respecto a los resultados que no puedan lograrse en 2020. Esta mayor actividad se absorberá parcialmente en el presupuesto ordinario.

#### **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 operaciones de préstamos basados en los resultados y los compromisos en el proceso de reforma de las Naciones Unidas. El FIDA continuará aplicando las medidas acordadas en la hoja de ruta para la estrategia financiera y la consolidación del Marco de Gestión del Riesgo Institucional vigente, con particular atención al riesgo en los países y el riesgo operacional, el riesgo financiero y la preparación para actividades encaminadas a ampliar y diversificar sus fuentes de recursos. 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.

92. Los incrementos reales mencionados se verán compensados por una reducción real de USD 2,64 millones en gastos de viaje.

#### **i) Factores relacionados con los precios:**

##### **Gastos de personal**

- Los gastos de personal previstos en el presupuesto de 2021 se basaron en supuestos revisados en comparación con 2020. El ajuste neto global en los gastos de personal relacionado con los precios asciende a -USD 1,7 millones, o una disminución del 1,8 % con respecto a 2020, debido principalmente a la revisión de los gastos estándar de conformidad con los parámetros actualizados.

##### **Otros gastos**

- Sobre la base de la metodología acordada, el uso de valores de inflación específicos para varias 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 gastos se traducirá en aumentos de precio.
- Los ajustes por inflación de los gastos de consultoría se determinaron mediante el análisis de los datos disponibles en los sistemas pertinentes, en particular las tendencias de los honorarios de consultoría promedio. Debido a la situación excepcional ocasionada por la pandemia de la COVID-19, no fue posible calcular el aumento de precios de los viajes para 2021 a partir de los datos históricos, por lo que representa una estimación.

93. La reducción neta del presupuesto es de -USD 0,46 millones, principalmente debido a la revisión de los gastos estándar de personal, cuyo monto es muy superior al necesario para compensar los incrementos de precios en consultorías, viajes y otros gastos administrativos.

#### **F. Propuesta de presupuesto ordinario neto**

94. Como ya se ha señalado, en la preparación de la propuesta de presupuesto ordinario neto de 2021 se tuvieron en cuenta las observaciones del Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva acerca de la descripción preliminar general. Las estimaciones presupuestarias más recientes se basan en las solicitudes detalladas presentadas por los departamentos, que se han examinado rigurosamente mediante la realización de un análisis de costos pormenorizado.

95. El presupuesto ordinario neto propuesto para 2021 asciende a USD 159,4 millones, lo que supone un incremento nominal del 0,96 % con respecto al presupuesto de 2020 de USD 157,90 millones (en consonancia con la descripción preliminar general). Además de mantener el incremento real en cero, como se había anunciado, se intentó absorber totalmente los aumentos de precio con reducciones adicionales en los gastos no relacionados con el personal. La base de comparación es el presupuesto ordinario neto de 2020, reajustado para reflejar el impacto de los cambios en la estructura orgánica realizados durante 2020.
96. Como se ha señalado anteriormente, el aumento real nulo corresponde al efecto neto de i) un aumento real neto de los gastos de personal (USD 1 140 000); ii) la amortización (USD 200 000); iii) los alquileres, servicios comunes y gastos corrientes estimados de las oficinas en los países (USD 600 000), y iv) un aumento en los gastos de consultoría y otros (USD 2 320 000) compensados por una reducción real en los gastos de viaje (USD 2 640 000).

### Propuesta presupuestaria desglosada por departamento

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

Cuadro 6

#### Presupuesto ordinario desglosado por departamento, 2020 y 2021

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Aprobado en 2020</i>	<i>2020 (reajustado)</i>	<i>Propuesto para 2021</i>	<i>Variación total</i>	<i>Variación (porcentaje)</i>
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia	3,18	3,18	2,77	(0,41)	(12,9)
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	8,77	9,08	10,73	1,65	18,2
Departamento de Relaciones Externas y Gobernanza	16,59	16,59	17,22	0,63	3,8
Departamento de Estrategia y Conocimientos	15,81	15,81	15,82	0,01	-
Departamento de Administración de Programas	62,91	62,91	60,52	(2,39)	(3,8)
Departamento de Operaciones Financieras	13,83	13,52	13,12	(0,40)	(3,0)
Departamento de Servicios Institucionales	26,77	26,77	28,53	1,76	6,6
Centro de costos institucionales (parte imputable)	5,09	5,09	5,75	0,66	13,0
Centro de costos institucionales (parte no imputable)	4,95	4,95	4,95	-	-
Reducciones planificadas					
<b>Total</b>	<b>157,90</b>	<b>157,90</b>	<b>159,41</b>	<b>1,51</b>	<b>0,96</b>

98. El incremento en el presupuesto de 2021 en comparación con el de 2020 en algunos departamentos responde principalmente a la descentralización y el destino de personal sobre el terreno, la mejora de la función de gestión de riesgos y la adaptación de las estructuras e instalaciones de las TIC por la crisis que ocasionó la COVID-19. Esos aumentos han sido compensados por una importante reducción de los gastos de viaje y otras mejoras en la eficiencia administrativa.
99. A continuación se explican las razones concretas de la variación de las asignaciones a los distintos departamentos en 2021 en comparación con 2020:
- i) **OPV.** La reducción del presupuesto se debe principalmente a la disminución de los gastos de viaje. También se han determinado requerimientos presupuestarios adicionales no relacionados con el personal para servicios vinculados con el Comité de Sanciones.

- ii) **CSSG.** El presupuesto del CSSG refleja la creciente necesidad de anclar la actividad del FIDA en un marco de gobernanza institucional más sólido. El riesgo, el cumplimiento, las auditorías, la ética, la garantía de la calidad y el asesoramiento jurídico son todos elementos de la segunda línea de defensa. Ofrecen salvaguardias para la labor financiera y programática del Fondo y garantizan que cumpla plenamente con las normas y los reglamentos internacionales, las directrices y los compromisos voluntarios vinculados a todos los aspectos de la función que desempeña como IFI de desarrollo para sus miembros prestatarios. El incremento neto responde a los puestos adicionales en algunos de estos ámbitos, la transferencia de puestos existentes en el ámbito de la gestión de riesgos del FOD a la RMO recientemente creada en el CSSG, y a una inyección de capital para cubrir gastos no relacionados con el personal cuyo fin es apoyar adecuadamente la labor necesaria para atender parte del retraso en las actividades de garantía de la calidad en la tramitación de los proyectos.
- iii) **ERG.** El aumento del 3,8 % en el presupuesto del ERG responde a los puestos adicionales destinados a coordinar el diálogo del FIDA y la movilización de recursos con los Estados Miembros y los donantes. Los titulares de esos puestos aconsejarán sobre el modo de mejorar el posicionamiento del Fondo a nivel mundial y armonizar las prioridades institucionales con los intereses externos en 2021.
- iv) **SKD.** Los puestos adicionales se han absorbido en la dotación presupuestaria del SKD gracias a la reducción de los gastos de consultoría y viajes. En general, el presupuesto del SKD se mantiene relativamente constante con respecto al de 2020, aunque las actividades fundamentales —como las relacionadas con los temas transversales, la evaluación del impacto y el sector privado— se han dotado de recursos suficientes.
- v) **PMD.** La disminución del 3,8 % es el resultado de los esfuerzos del departamento por reducir los gastos de viaje, lo cual permitió un importante aumento del número de puestos nuevos sobre el terreno y el fortalecimiento de las operaciones y la proximidad del FIDA a sus beneficiarios. El cambio de prioridades internas y el efecto de la disminución de los gastos estándar también han contribuido a la reducción general del presupuesto del departamento en comparación con 2020. La reducción también responde al nivel excepcionalmente bajo del programa de préstamos y donaciones en 2021 y el recorte en los objetivos de mejora con respecto a la obtención de comentarios de las partes interesadas, SyE y algunas actividades no crediticias en torno a la FIDA12, teniendo en cuenta que la mayor parte de las consultas ya han finalizado.
- vi) **FOD.** Para 2021 se volvió a hacer un esfuerzo por armonizar las necesidades presupuestarias básicas y las prioridades institucionales, reduciendo al mismo tiempo los gastos de viaje y consultoría. En total, el presupuesto del FOD para 2021 se reduce en un 3,0 %, lo que también se debe, además de lo ya mencionado, a la transferencia de puestos existentes dedicados a la gestión de riesgos a la nueva RMO que se creó en el CSSG.
- vii) **CSD.** El presupuesto general del CSD para 2021 registra un aumento del 6,6 %, básicamente debido a la participación del departamento en la respuesta a la COVID-19. Además de los puestos creados a este respecto, se propone un incremento de los gastos no relacionados con el personal a fin de responder adecuadamente a la pandemia y minimizar su impacto en las operaciones. Esto pone de relieve la necesidad de que las operaciones de TI sean sostenibles y de que se mantengan los servicios existentes al tiempo

que se mitigan algunos de los principales riesgos acumulados con los años debido a una insuficiencia crónica de inversión, así como la adaptación de las instalaciones para mitigar los riesgos generados por la COVID-19.

viii) **Centro de costos institucionales.** Los gastos por este concepto se reparten entre los gastos institucionales que se gestionan de manera centralizada y son imputables —como los gastos de contratación y asignación, los gastos recurrentes del Portal de los Clientes del FIDA (ICP) y los correspondientes a licencias de Microsoft—, y aquellos que se gestionan de manera centralizada pero no son imputables, como otros gastos de amortización y de seguro médico después de la separación del servicio.

- Los costos institucionales no imputables se mantienen estables, y
- el incremento de los costos institucionales imputables se debe principalmente a los aumentos previstos en los gastos de alquiler y servicios comunes de las oficinas en los países, los aumentos en materia de contratación y reasignación y los vinculados al ICP, compensados por una reducción en el presupuesto destinado a la separación voluntaria del servicio.

### Propuesta presupuestaria desglosada por categoría general de gasto

100. En el cuadro 7 figura el desglose de la propuesta presupuestaria para 2021 por categoría principal de gasto, y en el anexo II se ofrece un desglose de las categorías de gasto por departamento. La propuesta de presupuesto definitiva está en consonancia con la información contenida en la descripción preliminar general. El desglose por categoría de gasto difiere ligeramente a causa de una mejor estimación de los gastos y los esfuerzos de reducción de los mismos. Al igual que en la descripción preliminar, se utilizó un tipo de cambio de EUR 0,885 por dólar.

Cuadro 7

#### **Análisis del presupuesto desglosado por categoría general de gasto, 2020 y 2021** (en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gasto</i>	<i>Aprobado en 2020</i>	<i>Propuesto para 2021</i>	<i>Variación total</i>	<i>Variación (porcentaje)</i>
Personal	94,32	95,46	1,14	1,2
Consultores	22,51	24,34	1,83	8,1
Viajes oficiales	9,60	6,96	(2,64)	(27,5)
Gastos de TIC no relacionados con el personal	5,45	5,94	0,49	9,0
Otros gastos	26,02	26,71	0,69	2,7
<b>Total</b>	<b>157,90</b>	<b>159,41</b>	<b>1,51</b>	<b>1,0</b>

101. Los gastos de consultoría para 2021 aumentaron de USD 22,51 millones a USD 24,34 millones. El aumento total es del 8,1 %, es decir, alrededor de USD 1,83 millones. Las principales causas del incremento en estos costos es la necesidad de evaluar el impacto de la COVID-19 y la adopción de las medidas de mitigación pertinentes para minimizarlo. También contribuyen al aumento la mayor demanda en varias esferas y el aumento de los honorarios de consultoría.
102. Los gastos de viajes oficiales presentan una importante caída del -27,5 %, debido a los efectos de la pandemia y la incertidumbre que se mantiene en torno a los viajes para 2021. Por si el año que viene aumentaran los viajes, se ha incluido un ligero incremento en los costos unitarios de los pasajes y las dietas en algunos lugares donde se ubican las operaciones del FIDA. Los gastos se han reducido en la mayor medida posible sin dejar de tener en cuenta la necesidad de que la Dirección garantice las actividades esenciales de diseño y supervisión.



103. Los gastos recurrentes no relacionados con el personal en lo que respecta a las TIC han aumentado por encima de los niveles de 2020 por la necesidad de reforzar la infraestructura de las TIC a fin de responder a las adaptaciones que ha requerido la pandemia.
104. El incremento en otros gastos puede atribuirse a la continuación de las reasignaciones y el aumento de la presencia de personal en las operaciones sobre el terreno. Otros factores que contribuyen al aumento del 2,7 % en esta categoría de gasto son el ligero aumento en la gestión de instalaciones, debido a las adaptaciones que ha requerido la crisis ocasionada por la COVID-19, así como los gastos que tiene aumentar la visibilidad del FIDA y la colaboración con las partes interesadas en virtud de la prioridad institucional de diversificar la movilización de recursos.

#### **Presupuesto ordinario por pilar**

105. El FIDA se esfuerza continuamente por estar a la vanguardia en los procesos institucionales de planificación y presupuestación con el fin de utilizar eficazmente los recursos de que dispone para alcanzar sus objetivos estratégicos. La adopción de estos pilares hace cuatro años, en lugar de los grupos de resultados, ha contribuido a la eficacia de los procesos institucionales de planificación y presupuestación y ha permitido que se preste más atención a los resultados.
106. Dado que ya han transcurrido cuatro años desde la introducción de los grupos de productos institucionales, se dispone de datos acumulativos para analizar las tendencias y extraer conclusiones significativas sobre cómo los cambios en las esferas de interés podrían traducirse en cambios en las pautas de gastos y asignación de recursos. En el proceso presupuestario de este año, los grupos de productos institucionales se vincularon de nuevo más estrechamente con las prioridades estratégicas y se ponderaron sus contribuciones relativas.
107. En el cuadro 8 se presentan los presupuestos de los departamentos y oficinas para 2021 desglosados por pilar para la obtención de resultados.

Cuadro 8

**Desglose indicativo del presupuesto ordinario para 2021 por pilar para la obtención de resultados**  
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Pilar 1</i>	<i>Pilar 2</i>	<i>Pilar 3</i>	<i>Pilar 4</i>	<i>Total</i>
	<i>Programas en los países</i>	<i>Creación y divulgación de conocimientos y actuación en materia de políticas</i>	<i>Capacidad e instrumentos financieros</i>	<i>Funciones, servicios y sistemas institucionales</i>	
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia	0,10	0,22	0,04	2,41	2,77
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	2,55	0,23	1,77	6,17	10,73
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza	0,94	7,00	3,19	6,09	17,22
Departamento de Estrategia y Conocimientos	7,30	7,03	0,65	0,83	15,82
Departamento de Administración de Programas	54,40	3,25	1,38	1,49	60,52
Departamento de Operaciones Financieras	5,49	-	6,41	1,22	13,12
Departamento de Servicios Institucionales	4,16	1,89	3,09	19,38	28,53
Centro de costos institucionales	2,55	-	0,20	7,95	10,70
Gastos del centro de costos institucionales (parte imputable)	2,55	-	-	3,20	5,75
Gastos del centro de costos institucionales (parte no imputable)	-	-	0,20	4,75	4,95
Subtotal	77,50	19,63	16,74	45,55	159,41
Porcentaje asignado	49	12	10	29	100
<b>Total</b>					<b>159,41</b>

108. En el cuadro anterior puede verse que el 49 % del presupuesto total corresponde al pilar 1, mientras que a los pilares 2, 3 y 4 se les asigna el 12 %, el 10 % y el 29 %, respectivamente. El desglose es distinto al de 2020, ya que el pilar 1 presenta una ligera caída del 2 % mientras que el pilar 4 ha registrado el mismo porcentaje de incremento. En comparación con 2020, los pilares 2 y 3 no han registrado cambios. Esta redistribución menor responde al aumento de la presencia sobre el terreno pero con puestos cuyos gastos estándar son mucho menores que los de los puestos en la Sede. También están recibiendo mayor atención el fortalecimiento de la estructura financiera y la gestión de los riesgos, así como los servicios de apoyo institucional pertinentes, como los servicios jurídicos, lo que explica la variación en el pilar 4 en 2021.
109. En el anexo III se expone el desglose del presupuesto para cada pilar por grupos de productos institucionales y una comparación con los presupuestos de 2020 y 2019. La observación de las tendencias de la distribución de los grupos de productos institucionales en los últimos tres años permite obtener conclusiones interesantes. En consonancia con los compromisos de la Dirección en 2021 —de centrarse en el fortalecimiento de la presencia sobre el terreno y la proximidad a los beneficiarios, diversificar y ampliar la base de recursos del FIDA y garantizar la responsabilidad fiscal mediante una mayor sostenibilidad financiera y una gestión del riesgo institucional fortalecida—, entre las actividades que presentan una mayor asignación de recursos se destacan las actividades de fomento y apoyo para fortalecer la gestión de la cartera, los recursos humanos y la gestión financiera, y la colaboración y las asociaciones a nivel mundial.

## G. Presupuesto en cifras brutas

110. El FIDA ejecuta y administra por cuenta de terceros varias operaciones que son externas pero complementarias respecto de su programa de préstamos y donaciones. Estas operaciones se financian con cargo a fondos suplementarios. La participación en esas asociaciones comporta gastos adicionales para el diseño, la ejecución, la supervisión y la administración. De conformidad con los acuerdos relativos a esos fondos suplementarios, estos gastos suelen financiarse con cargo a los ingresos en concepto de comisiones de administración.
111. El presupuesto bruto comprende el presupuesto ordinario neto y los recursos necesarios para administrar y respaldar la labor adicional relacionada con los fondos suplementarios. El trabajo para llevar adelante el programa básico de préstamos y donaciones y las actividades conexas seguirá financiándose con cargo al presupuesto ordinario neto. La distinción entre los presupuestos bruto y neto garantiza que las fluctuaciones en la carga de trabajo relacionada con los fondos suplementarios no afecten al presupuesto ordinario de un año a otro. En el presupuesto bruto se incluyen solo los gastos adicionales destinados a financiar las actividades relacionadas con los fondos suplementarios para el ASAP, la Unión Europea, el Fondo Fiduciario de España y otros fondos suplementarios bilaterales.
112. Para 2021, el costo del apoyo a la labor relacionada con los fondos suplementarios asciende a USD 4,7 millones, que se añaden al presupuesto ordinario neto de USD 159,4 millones, por lo que se mantiene sin cambios con respecto a 2019 y 2020. Esta suma puede recuperarse en su totalidad con cargo a la parte imputable anualmente de los ingresos en concepto de comisiones generados por la administración del ASAP, el Fondo Fiduciario de España, la Unión Europea y otras contribuciones bilaterales.
113. En consecuencia, el presupuesto en cifras brutas propuesto para 2021 asciende a USD 164,1 millones, en comparación con USD 162,6 millones en 2020 y los mismos costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios de USD 4,7 millones que en la descripción preliminar. Se solicita solo la aprobación del presupuesto ordinario neto propuesto de USD 159,4 millones. En el cuadro 9 se presenta un resumen del presupuesto ordinario bruto y neto.

Cuadro 9

### Presupuesto bruto y neto indicativo para 2021

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gasto</i>	<i>Aprobado en 2020</i>	<i>Propuesto para 2021</i>
Presupuesto en cifras brutas	162,6	164,1
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	(4,7)	(4,7)
<b>Presupuesto en cifras netas</b>	<b>157,9</b>	<b>159,4</b>

114. La Dirección ha actualizado las directrices del FIDA en materia de recuperación de los costos con cargo a fondos suplementarios. Las nuevas directrices ya han permitido una mayor armonización con las prácticas de otras IFI y organismos de las Naciones Unidas, al tiempo que favorecen la consecución de los objetivos del FIDA en materia de movilización de recursos y garantizan la recuperación de los costos de conformidad con las resoluciones del Consejo de Gobernadores. En 2020 se estableció un grupo de trabajo especial para examinar y racionalizar aún más la asignación, el seguimiento y la ejecución de las actividades financiadas mediante fondos suplementarios. Esta labor continuará en 2021.

## H. Índices de eficiencia

115. Al seguir avanzando en la aplicación de un nuevo modelo operacional, el FIDA desea armonizar la presentación de informes sobre la eficiencia con las prácticas de otras IFI y, por lo tanto, se concentrará en el índice 3, que mide el monto de la cartera gestionada por dólar de gasto administrativo. Es importante destacar que,

si bien buena parte de lo que se denomina gasto administrativo corresponde a costos de programas (que no son de carácter administrativo), la expresión es amplia y hace referencia al presupuesto neto total del FIDA. Dado que el total de activos gestionados tiene un carácter más estable en comparación con el programa de préstamos y donaciones y el programa de trabajo, que son más fluctuantes, se considera que esta medida es la más significativa a la hora de evaluar la eficiencia del FIDA a largo plazo. Además, una fuerza de trabajo más numerosa y descentralizada permitirá a la institución gestionar una mayor cartera activa, pero aumentar la eficiencia a la luz de una demanda adicional sin que vaya acompañada de un incremento presupuestario podría tener un efecto negativo en las operaciones. A fin de mejorar la armonización con otras IFI y para poder comparar los índices de eficiencia, en el futuro podría considerarse la posibilidad de separar con claridad los gastos puramente programáticos y los puramente administrativos a los efectos del presupuesto.

116. Como se indica en el anexo III, las mayores inversiones se realizan en supervisión y apoyo a la ejecución y en el fomento y el apoyo a los programas en los países. Ambas esferas combinadas generalmente representan casi un tercio de los gastos administrativos del FIDA y están relacionadas con la cartera total existente, no con los proyectos o compromisos nuevos ni el programa de préstamos y donaciones o el programa de trabajo planificados. En cambio, el diseño de nuevos proyectos representa solamente el 8 % del presupuesto del Fondo. Por lo tanto, los índices de eficiencia 1 y 2 con su estricta atención al programa de préstamos y donaciones y el programa de trabajo pueden confundir y no ofrecen un panorama fiable de la eficiencia en general. Dado que los compromisos representan solo una parte inicial del ciclo de vida de los proyectos y una pequeña parte de la ejecución de los programas en general, no muestran un panorama completo.
117. El valor monetario de la cartera activa total al final de 2019 ascendía a USD 8 600 millones. Por lo tanto, el valor de la cartera en proporción al total de gastos se estima en USD 55 por cada dólar de gasto administrativo. El monto de la cartera gestionada por dólar de gasto administrativo ha registrado una tendencia al alza constante partiendo de USD 43 durante la FIDA9 y USD 46 durante la FIDA10. El aumento de la eficiencia también se traduce en uso optimizado de la liquidez en el programa de trabajo, lo cual garantiza que los recursos no quedan ociosos y sin utilizar sino que se ponen a trabajar en pos de los objetivos y las metas del Fondo.
118. En los próximos años, el objetivo es lograr un enfoque de planificación del programa de préstamos y donaciones y de tramitación de proyectos más adaptado a las necesidades de los países prestatarios, y aportar elasticidad al presupuesto administrativo del FIDA. Por consiguiente, la Dirección está concentrando su atención en un índice de eficiencia administrativa objetivo, calculado sobre una base de 36 meses consecutivos según lo establecido en el Marco de Gestión de los Resultados, como principal parámetro del ejercicio presupuestario anual. Dado que el FIDA se propone mejorar el capital humano y las capacidades y competencias en materia de tecnología necesarias para el futuro modelo operacional, seguirá siendo una prioridad estratégica no solo mantener el índice de eficiencia estable sino también mejorarlo.
119. Sin embargo, el objetivo de crecimiento real nulo y de una trayectoria presupuestaria fija debe volver a evaluarse en el contexto del tamaño de la cartera global y de la necesidad de potenciar la ejecución de los programas, junto con la evolución de los objetivos en materia de eficiencia. Asimismo, en las deliberaciones en curso en el marco de la Consulta sobre la FIDA12 ya se ha señalado la necesidad de lograr un equilibrio entre la voluntad de asumir nuevos compromisos y el modo de dotarlos de los recursos necesarios. Esto puede implicar que la Dirección deba establecer concesiones o tomar decisiones en torno a esferas que quizá reciban menos atención e inversiones.

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

	Cifras efectivas 2016	Cifras efectivas 2017	Cifras efectivas 2018	FIDA10	Cifras efectivas 2019	Cifras previstas 2020	Cifras previstas 2021	Previsto para la FIDA11
Programa de trabajo								
Programa de préstamos y donaciones	790	1 313	1 189	3 292	1 698	869	934	3 501
Otros fondos administrados por el FIDA	84	83	132	299	34	12	50	96
Subtotal	874	1 396	1 321	3 591	1 732	881	984	3 597
Cofinanciación <sup>a</sup>	460	800	1 080	2 340	3 479	1 588	1 321	6 388
Programa de trabajo total	1 334	2 196	2 401	5 931	5 211	2 469	2 305	9 985
Valor de la cartera en ejecución al final del período	6 860	6 846	7 051	-	8 608	n. d.	n. d.	n. d.
Costos totales								
Presupuesto ordinario	141,8	145,3	146,95	434,05	150,57	142,74	159,41	452,09
Costos de apoyo a las actividades financiadas con fondos suplementarios	5	6	5,1	16,1	4,7	4,7	4,7	14,1
Costos totales	146,8	151,3	152,05	450,15	155,27	147,44	164,11	466,19
Índice de eficiencia 1: Costos totales/programa de préstamos y donaciones, incluidos otros fondos administrados por el FIDA <sup>b</sup>	17 %	11 %	12 %	13 %	9 %	17 %	17 %	13 %
Índice de eficiencia 2: Costos totales/programa de trabajo	11 %	7 %	6 %	8 %	3 %	6 %	7 %	5 %
Índice de eficiencia 3: Cartera/costos totales	47	45	46	-	55	n. d.	n. d.	n. d.

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

<sup>b</sup> Parámetro de medición de la eficiencia acordado en el marco de la FIDA9.

## VI. Presupuesto de gastos de capital para 2021

### Presupuesto ordinario de gastos de capital solicitado para 2021

120. El presupuesto de gastos de capital se dividirá en tres categorías, a saber:
- cíclicos y relativos a la continuidad de las operaciones para sufragar gastos que son de carácter cíclico o recurrente y tienen una vida útil de más de un año (por ejemplo, la sustitución normal de computadoras de mesa o portátiles que se realiza cada año, y la sustitución de vehículos en las oficinas en los países);
  - prioridades estratégicas y esferas de atención para 2021, que comprenden la tres esferas de atención principales para el FIDA el año próximo, y
  - otras inversiones transversales no prioritarias, para financiar los principales proyectos de TI y otros proyectos de inversión, con sujeción a la disponibilidad de capacidad para llevar adelante dichos proyectos.
121. Por consiguiente, la finalidad es que el presupuesto de gastos de capital propuesto financie las iniciativas cíclicas para la continuidad de las operaciones, así como las relativas a las tres prioridades institucionales y las esferas de atención de la labor del FIDA en 2021, además de otros proyectos e inversiones, sin dejar de contribuir a la mejora de la eficiencia en las operaciones y los temas transversales.
122. La dotación del presupuesto de gastos de capital para 2021 asciende a USD 6,75 millones, cifra que comprende USD 1,71 millones para cubrir gastos de capital cíclicos o relativos a la continuidad de las operaciones, USD 2,63 millones

relacionados con las prioridades institucionales para el año y una inversión adicional de USD 2,41 millones para otras iniciativas transversales. Las principales esferas de inversión en 2021 comprenden continuar la digitalización y el equipamiento de la Sede y las oficinas en los países para los entornos de trabajo virtuales e híbridos, y garantizar que se mantenga el alto nivel de colaboración con los Estados Miembros (salas de reunión y conferencia de la Sede), así como con los asociados y los beneficiarios tanto en la Sede como en los países. Se han determinado oportunidades para realizar importantes mejoras en los sistemas a fin de terminar de ultimar la sólida estructura de TI del FIDA en el ámbito financiero, además de oportunidades para aprovechar la eficiencia institucional con determinados proyectos.

123. De la dotación del presupuesto de gastos de capital, se destinarán USD 4,34 millones a lo siguiente:
  - i) abordar las prioridades institucionales para 2021 mediante la inversión en la obtención de datos sobre el terreno, las adquisiciones y contrataciones en línea, la gestión financiera y del riesgo, los productos y la gestión de riesgos del sector privado (USD 2 631 000), y
  - ii) financiar iniciativas cíclicas y de otra índole que son esenciales para que los sistemas del FIDA funcionen, o para mantener su funcionamiento (USD 1 713 000).
124. Los USD 2,41 millones restantes sufragarán los gastos siguientes:
  - i) mejoras en el análisis de datos y la facilidad de acceso a estos (USD 1 156 000);
  - ii) mejoras en las oficinas del FIDA en los países, incluida la sustitución de vehículos (USD 650 000);
  - iii) el plan de adquisiciones y contrataciones en línea (USD 400 000), y
  - iv) la gestión de los conocimientos jurídicos (USD 200 000).
125. La demanda total para los proyectos financiados con cargo al presupuesto de gastos de capital es de USD 9,6 millones. Una serie de gastos de capital solicitados se han diferido en espera de una evaluación, a fin de asegurar que los proyectos propuestos tomen en consideración las prioridades estratégicas, la capacidad de aplicación de las TIC para el desarrollo, las futuras necesidades de mantenimiento y la contención de los gastos recurrentes, como, por ejemplo, los de amortización.
126. Según las normas contables vigentes aplicadas por el FIDA, la amortización se calcula aplicando un método lineal en función de una vida útil estimada de cuatro años para los equipos físicos y seis años para los equipos de infraestructura, hasta un máximo de 10 años para los costos de desarrollo de programas informáticos. Por consiguiente, se estima que en 2021 el incremento en la amortización de proyectos financiados con cargo a gastos de capital según el actual calendario de finalización será de USD 200 000.

Cuadro 11  
**Gastos de capital solicitados para 2021**  
(en dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría</i>	<i>Cifras propuestas</i>	
	<i>USD</i>	<i>Porcentaje</i>
I. Gastos de capital cíclicos y relativos a la continuidad de las operaciones	1 713 000	25
II. Prioridades estratégicas y esferas de atención para 2021	2 631 000	39
III. Otras inversiones transversales no prioritarias	2 406 000	36
<b>Total</b>	<b>6 750 000</b>	

## VII. Plan para el personal, los procesos y la tecnología

127. En el documento AC 2020/159/R.4 se ofrece información actualizada detallada sobre el progreso del Plan para el personal, los procesos y la tecnología.
128. Sobre la base de un examen del plan de trabajo para 2021, la Dirección propone lo siguiente:
- i) debido a los ahorros de fondos de la inversión en capital humano especializado durante 2020, en 2021 no se utilizarán fondos arrastrados ni de otras fuentes del presupuesto administrativo para las actividades vinculadas al Plan para el personal, los procesos y la tecnología;
  - ii) habida cuenta de las observaciones recibidas de la Junta Ejecutiva sobre la partida presupuestaria relacionada con la renovación de las oficinas en los países, esta partida se eliminará del presupuesto de la inversión en capital humano especializado y se financiará con recursos administrativos;
  - iii) el monto total de los fondos para la mencionada inversión no utilizados en 2020 —que actualmente se estima ascienden a USD 1 003 millones— se pondrá a disposición para ser usado en 2021, y
  - iv) se propone una utilización de fondos en la inversión en capital humano especializado por valor de USD 4 165 millones para 2021, y que los restantes USD 2 315 millones destinados específicamente queden para posibles utilidades futuras. En el cuadro 12 se presenta el desglose detallado.

Cuadro 12

**Utilización propuesta para la inversión en capital humano especializado en 2021**

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

		Originalmente previsto para 2021/2022			Plan revisado para 2021				Utilización en 2022
		Inversión en capital humano especializado	Fondos arrastrados/ presupuesto de gastos de capital	Total	Fondos para inversión en capital humano especializado no usados en 2020	Utilización propuesta para inversión en capital humano especializado en 2021	Uso de fondos arrastrados en 2021	Total en 2021	
<b>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>									
Formulación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo por división		-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas		665	-	665	245	355	-	600	310
Programa para la separación del servicio		2 000	1 000	3 000	-	1 500	-	1 500	705
<b>Personal</b>	<b>Propuesta de valor al empleado</b>								
	Auditoría de las funciones	-	-	-	-	-	-	-	-
	Examen de las disposiciones vigentes en materia de recursos humanos para mejorar la propuesta de valor al empleado	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Gestión del desempeño</b>	<b>Gestión del desempeño</b>								
	Apoyo para el rediseño de la gestión del desempeño	-	-	-	-	-	-	-	-
	Capacitación y apoyo específicos a los supervisores en la gestión del desempeño	100	-	100	25	100	-	125	-
<b>Procesos</b>	<b>Reestructura del proceso institucional</b>								
	Aplicación de 18 medidas para lograr resultados positivos rápidos	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aplicación de 25 recomendaciones adicionales	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mejora de la madurez del proceso institucional	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aplicación de recomendaciones restantes	1 000	-	1 000	200	150	-	350	850
	Análisis de nuevos procesos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>	<b>Marco de Gestión del Riesgo Institucional</b>								
	Integración del Marco de Gestión del Riesgo Institucional	300	-	300	300	160	-	460	100
	Implementación de una Plataforma de Gestión del Talento	165	35	200	-	200	-	200	-
<b>Tecnología</b>	Aplicación de soluciones y cambios tecnológicos para la reestructuración del proceso institucional	100	140	240	-	240	-	240	-
	Análisis y aplicación piloto de casos de automatización (transaccionales)	-	-	-	-	-	-	-	-
	Análisis y aplicación piloto de casos de automatización (determinados por elementos estratégicos y datos)	500	160	660	-	660	-	660	-
	Inversión en renovación de las oficinas del FIDA en los países (elemento clave)*	500	300	800	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6 480</b>	<b>1 635</b>	<b>8 115</b>	<b>1 003</b>	<b>4 165</b>	<b>-</b>	<b>5 168</b>	<b>2 315</b>	



## Parte II – Programa de 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

### I. Introducción

129. **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 del FIDA (IOE). 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<sup>2</sup> 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.
130. **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 Evaluación<sup>3</sup>.
131. 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 septiembre de 2020 y una estimación de la utilización prevista para finales de 2020, así como datos sobre los gastos efectivos para 2019. Con arreglo a lo dispuesto en la Política de evaluación del FIDA<sup>4</sup>, 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 2021.

<sup>2</sup> La IOE prevé que una estrategia a mediano plazo podría abarcar de tres a cinco años.

<sup>3</sup> <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/spanish/EC-2020-108-W-P-5.pdf>

<sup>4</sup> Véase la Política de Evaluación del FIDA (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/spanish/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>). En el 111.º período de sesiones del Comité de Evaluación, celebrado en diciembre de 2020, se sometió a aprobación una nueva política de evaluación.

## II. Progresos realizados en las actividades durante 2020

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

132. El brote de la enfermedad por coronavirus (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, se han hecho ajustes a las modalidades clásicas para obtener y analizar los datos y consultar a las partes interesadas y se están adoptando 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 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. Asimismo, la IOE, en colaboración con la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social, ha utilizado los sistemas de información geográfica (SIG) para definir el inventario de proyectos cuyas zonas de ejecución aparecen georreferenciadas en estos sistemas. En resumen, la IOE ha definido 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), en la medida de lo posible. 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. Progresos realizados en determinadas actividades de evaluación durante 2020

133. A continuación, se resumen los progresos realizados en determinadas 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 presentaron 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 realizó 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 conceptual<sup>5</sup> 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 entrevistas con partes interesadas. Si lo permiten las Naciones Unidas y las autoridades locales, consultores nacionales llevarán a cabo las visitas sobre el terreno.
- **Síntesis de evaluación sobre infraestructura rural.** La IOE ha finalizado el documento conceptual, se han reunido y analizado datos y se está elaborando el correspondiente informe. En razón de las restricciones impuestas por la COVID-19, no se realizaron 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 presentaron 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 (EPPP).** Se celebraron las mesas redondas nacionales previstas para el Ecuador, Madagascar y el Sudán, las dos últimas de manera virtual. La EPPP 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 EPPP 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 ha realizado misiones más cortas y con fines específicos, a cargo de consultores nacionales, cuando la situación lo permitió<sup>6</sup>.
- **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. En Bangladesh, la IOE utilizó datos de SIG para triangular información sobre la eficacia de las obras de infraestructura.
- **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

<sup>5</sup> Véase: <https://webapps.ifad.org/members/ec/108/docs/spanish/EC-2020-108-W-P-4.pdf>.

<sup>6</sup> Las misiones están a cargo de consultores nacionales, bajo la supervisión estrecha del evaluador principal de la IOE.

sobre el terreno, sería muy difícil diseñar una estrategia de muestreo fiable y hacer un control de calidad satisfactorio. Además, llevar a cabo amplias entrevistas sobre el terreno acarrearía riesgos para la salud de los beneficiarios, las partes interesadas y el personal de la IOE. En lugar de esta evaluación, la IOE anticipará 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.

134. **Seguimiento del examen *inter pares* externo.** Las actividades relativas a este examen son: i) la elaboración de un proyecto de revisión de la política de evaluación, en consulta con la Dirección; 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. Los productos relacionados se presentaron al Comité de Evaluación en su 111.º período de sesiones, que se celebró en octubre de 2020.
135. La IOE ha publicado y divulgado a un público interno y externo los siguientes productos: once 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 para gestionar las evaluaciones que tienen en cuenta la perspectiva de género durante la pandemia de la COVID-19, esta última 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) y también dos artículos: uno en el número de junio de la revista *Transform* de ONU-Mujeres y otro en el número correspondiente al primer trimestre de *Evaluation Matters*, una revista electrónica del Banco Africano de Desarrollo. La IOE participó en varias actividades externas, la mayoría virtuales: 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, una conferencia de la Comunidad de Evaluación de la India, una reunión de la iniciativa mundial denominada Global Evaluation Initiative, impulsada por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y la Semana de Evaluación de Asia de 2020.
136. La IOE también ha impulsado 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.
137. **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.
138. 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.

139. La IOE ha recibido una invitación para cooperar en la 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

140. 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 septiembre, además de la utilización prevista al finalizar el año. La utilización del presupuesto de 2020 se verá afectada por una disminución de los gastos de viaje en razón de las restricciones a los traslados debido a la COVID-19 y por algunos puestos del personal que han quedado vacantes durante el año, incluido el de Director de la IOE.

Cuadro 1

#### Utilización del presupuesto de la IOE en 2019 y utilización en 2020 (hasta el mes de septiembre de 2020)

<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 septiembre de 2020</i>	<i>Utilización prevista a finales de 2020</i>
<b>Gastos no relacionados con el personal</b>					
Gastos de viajes	840 000	684 704	820 000	158 303	200 000
Honorarios de consultores	1 400 000	1 517 371	1 390 000	1 610 206	1 700 000
Difusión de la labor de evaluación, capacitación del personal y otros gastos	270 390	287 742	270 390	322 033	350 000
<b>Subtotal</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 489 817</b>	<b>2 480 390</b>	<b>2 090 542</b>	<b>2 250 000</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>3 473 221</b>	<b>2 542 136<sup>7</sup></b>	<b>3 388 338</b>	<b>2 801 434<sup>8</sup></b>	<b>3 050 000</b>
<b>Total</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 031 953</b>	<b>5 868 728</b>	<b>4 891 976</b>	<b>5 300 000</b>
<b>Utilización (porcentaje)</b>		<b>84,10<sup>9</sup></b>		<b>83,3</b>	<b>90,3</b>
<b>Examen <i>inter pares</i> externo</b> (parte correspondiente a 2019 respecto del costo total)					
	<b>200 000</b>	<b>115 392</b>	-	-	-
<b>Contratación de Director de la IOE</b>			<b>137 000</b>	<b>0<sup>10</sup></b>	<b>100 000<sup>11</sup></b>
<b>Política de evaluación</b>			<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
<b>Presupuesto total</b>	<b>6 183 611</b>	<b>5 147 345</b>	<b>6 055 728</b>	<b>4 941 976</b>	<b>5 450 000</b>

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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 D-2, otro en la categoría P-3 y dos en la categoría P-2.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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

141. 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 fomentar la rendición de cuentas y mejorar el desempeño 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.
142. 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

143. 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

144. 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 XII de este documento es provisional).
145. 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. En los últimos años, el FIDA ha emprendido importantes reformas, entre otras, de su estructura institucional (en particular, el proceso de descentralización) y su estructura financiera, y tiene previsto continuar este proceso de cambios en el mediano plazo. La IOE tiene planeado llevar a cabo evaluaciones sobre temas relacionados con estas reformas y cambios en el FIDA, que son muy importantes para lograr la transformación rural y los ODS.
  - ii) Poner a prueba nuevos productos de evaluación. Una de las recomendaciones del examen *inter pares* externo fue que la IOE estudie la posibilidad de introducir productos más nuevos a fin de satisfacer las necesidades en materia de rendición de cuentas y aprendizaje que existen fuera del contexto de los países y proyectos. La IOE mejorará el rigor metodológico de los productos actuales y también renovará su oferta de productos de modo que le permita atender las necesidades cambiantes del FIDA y sus partes interesadas en materia de evaluación.

- iii) Responder a las necesidades en materia de aprendizaje y rendición de cuentas de los órganos rectores y la Dirección del FIDA, en el plano estratégico y de los proyectos. La IOE celebrará consultas regularmente con los órganos rectores y la Dirección del FIDA para seleccionar evaluaciones que contribuyan a esferas temáticas, institucionales o geográficas prioritarias.
  - iv) Consolidar las conclusiones relativas al desempeño y los resultados de la cartera del FIDA. La IOE procurará resumir de manera sistemática las conclusiones derivadas de las evaluaciones a fin de proporcionar una visión general del desempeño institucional o los resultados en una esfera temática específica.
  - v) Contribuir a mejorar la calidad de la autoevaluación. La IOE aportará observaciones y sugerencias que ayuden a mejorar la función de autoevaluación en el ámbito tanto institucional como de los proyectos. Lo hará por medio de sus productos y también mediante aportaciones a políticas y procesos institucionales, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de evaluaciones pasadas.
146. 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 rurales 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).
147. 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.
148. 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.
149. 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 general<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> La Estrategia del FIDA de Actuación en Países con Situaciones de Fragilidad se aprobó en 2016.

150. 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.
151. Con miras a responder a las necesidades de aprendizaje, la IOE realizará EEPP que servirán de base para establecer las estrategias en los países. En 2021 la IOE terminará las EEPP de Burundi y el Pakistán, que comenzaron en 2020. Están previstas cinco evaluaciones nuevas para Bolivia (Estado Plurinacional de), Eswatini, Indonesia, Malawi y Uzbekistán<sup>13</sup>. 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.
152. 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 las calificaciones de los proyectos del FIDA en la esfera del desempeño gubernamental. Este aspecto es de particular importancia en vista de que, según el ARRI, existe una correlación entre el desempeño de los Gobiernos, la eficacia y los logros generales de los proyectos.
153. 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.
154. 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.
155. 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

<sup>13</sup> En el caso de Bolivia (Estado Plurinacional de), en 2021 solo se prevé elaborar un documento conceptual.



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.

156. 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.
157. En el proceso de revisión de su metodología, productos y procesos, la IOE incorporará las enseñanzas extraídas durante la realización de las evaluaciones en el contexto de la COVID-19. Por ejemplo, la IOE ha utilizado sistemáticamente el SIG en proyectos en los que existe el geoetiquetado, entrevistas a distancia mediante teléfonos móviles y encuestas en línea. Asimismo, la IOE ha realizado consultas a distancia con las partes interesadas durante las evaluaciones y después de ellas. Estos métodos y procesos conllevan beneficios y riesgos asociados. Entre los beneficios figuran la diversificación de las fuentes de datos y la existencia de más vías de triangulación. En cuanto a los riesgos, cabe citar, entre otros, los sesgos en la reunión y validación de datos. Para preparar el manual de evaluación, la IOE llevará a cabo un análisis sistemático de los beneficios y los riesgos.
158. En el anexo XII se presenta la lista de actividades de evaluación de la IOE propuestas para 2021 y en el anexo XIII figura el plan indicativo para 2022-2023.

## **V. Dotación de recursos para 2021**

### **A. Recursos de personal**

159. La IOE emprendió una planificación estratégica de la fuerza de trabajo con el objeto de evaluar el tipo de competencias y la dotación de personal que necesitará en el futuro. En vista de las recomendaciones formuladas en el examen *inter pares* externo, la IOE deberá otorgar más prioridad a las evaluaciones de gran alcance y basadas en un tema que a las evaluaciones de proyectos. En opinión de la IOE, esta oficina cuenta con el personal necesario para atender las necesidades de la Dirección y los órganos rectores del FIDA en materia de rendición de cuentas y aprendizaje en el futuro inmediato. Dicho esto, para que pueda afrontar la demanda de evaluaciones de gran alcance que se anticipa, su matriz de personal deberá ser objeto de algunos cambios. A tal efecto, propone convertir un puesto actual de categoría P-2 en uno de categoría P-3. Se prevé que dicho aumento de categoría no acarreará un incremento del presupuesto de recursos de personal en 2021; si hubiera costos adicionales, la IOE los absorbería como parte de la dotación presupuestaria propuesta.

Cuadro 2

**Dotación de personal para 2020 y dotación propuesta para 2021**

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

**B. Necesidades presupuestarias**

160. 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 se conocerá a finales de 2021.
161. 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.
162. **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 niveles salariales 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.

163. **Presupuesto por tipo de actividad.** Se propone disminuir el número total de evaluaciones de resultados de los proyectos de 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 o 2020</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2021 (en USD)</i>	<i>Número absoluto 2021</i>	<i>Nivel de esfuerzo 2021</i>
<b>Gastos no relacionados con el personal</b>								
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 <sup>14</sup>
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	-	-
<b>Total de los gastos no relacionados con el personal</b>	<b>2 505 390</b>	<b>2 510 390</b>	<b>2 480 390</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 430 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>3 307 259</b>	<b>3 473 221</b>	<b>3 388 338</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 388 338</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>5 812 649</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 868 728</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 818 338</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Examen <i>inter pares</i> externo</b>	<b>100 000</b>	<b>200 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Contratación del Director de la IOE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>137 000*</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nueva política de evaluación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Presupuesto total</b>	<b>5 912 649</b>	<b>6 183 611</b>	<b>6 055 728</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 818 338</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\*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. En 2013 se aprobó la suma de USD 189 000 para la contratación del Director de la IOE.

<sup>14</sup> 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.

164. **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.
165. **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 división<sup>15</sup>.

Cuadro 4

**Distribución del presupuesto propuesto para 2021, desglosado por objetivo estratégico**

<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Porcentaje del presupuesto total</i>
Velar por que existan datos empíricos fiables e independientes que permitan fomentar la rendición de cuentas y mejorar el desempeño 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
<b>Total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>100</b>

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

166. **Presupuesto para las cuestiones de género.** La metodología que utiliza la IOE para elaborar un 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 EEPP, 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.

<sup>15</sup> 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**

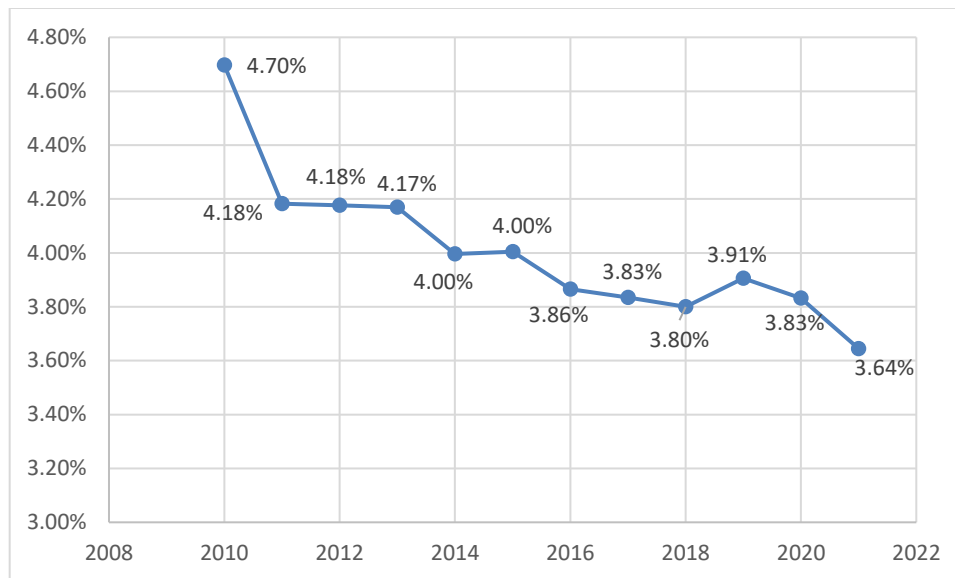
<i>Tipo de actividad</i>	<i>Propuesta de presupuesto para 2021</i>	<i>Componente de género (porcentaje)</i>	<i>USD</i>
<b>Gastos no relacionados con el personal</b>			
ARRI	80 000	10	8 000
Evaluaciones a nivel institucional	210 000	10	21 000
Evaluaciones temáticas	50 000	10	5 000
EEPP	840 000	10	84 000
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
<b>Total de los gastos no relacionados con el personal</b>	<b>2 430 000</b>	<b>8,6</b>	<b>210 200</b>
<b>Gastos de personal</b>			
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
<b>Total de los gastos de personal</b>	<b>3 388 338</b>	<b>6</b>	<b>205 220</b>
<b>Total</b>	<b>5 818 338</b>	<b>7,1</b>	<b>415 420</b>

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

167. **Propuesta actual.** Para 2021 se propone un presupuesto total de USD 5,81 millones. El presupuesto que se propone 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. Es la segunda vez consecutiva que se presenta una propuesta de presupuesto con una disminución nominal del presupuesto de la IOE.
168. Las normas presupuestarias del FIDA permiten un arrastre limitado del presupuesto administrativo del FIDA y del presupuesto de la IOE de un año al siguiente. Conforme a la práctica habitual en el pasado, en 2021, 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 para ese año. El arrastre se utilizará para actividades no periódicas, de conformidad con las directrices presupuestarias pertinentes del FIDA.
169. **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 disminución 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)**

170. **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, que para 2021 se prevé en USD 934 millones. Por lo tanto, el presupuesto propuesto por la IOE representa el 0,62 % 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.
171. 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 donaciones<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> 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.

## **Parte III – Informe de situación de la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados para 2020**

### **I. Introducción**

172. El objetivo del presente informe correspondiente a 2020 consiste en:
- informar a la Junta Ejecutiva sobre el estado de la aplicación de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y la participación del FIDA en la iniciativa, y
  - solicitar a la Junta Ejecutiva que apruebe la presentación, a título informativo, de los puntos esenciales de este informe de situación en el próximo período de sesiones del Consejo de Gobernadores.

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

173. Se han realizado progresos sustanciales en la iniciativa desde su creación en 1996. En el cuadro 1 *infra* se presenta un resumen por Estado Miembro participante y etapa.
174. Cerca del 92 % de los países que reunían los requisitos necesarios (35 de un total de 38) han superado el punto de culminación y han podido beneficiarse de la asistencia prestada en el marco de la iniciativa.
175. En marzo de 2020, los directorios ejecutivos del Fondo Monetario Internacional y de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) acordaron apoyar un amplio paquete de reducción de la deuda para Somalia en el marco de la Iniciativa relativa a los PPME mejorada. Somalia ha superado el punto de decisión y ha podido acogerse a la asistencia prestada en el marco de la Iniciativa relativa a los PPME, mientras que el alivio de la deuda no comenzará hasta que alcance el punto de culminación, que el Banco Mundial y la AIF prevén actualmente para 2023. Como condición previa para que el alivio de la deuda se lleve a cabo en el punto de culminación, los principales acreedores deben liquidar los atrasos. En consonancia con la práctica adoptada por otras instituciones financieras, la Dirección está manteniendo conversaciones con el Gobierno de Somalia con vistas a encontrar una solución adecuada para la liquidación de las cuotas en mora y las cuotas actuales pagaderas al FIDA. La Dirección informará a la Junta Ejecutiva de los progresos realizados y se propone presentar una propuesta para aprobación en 2021. En ella se incluirá asimismo una propuesta para la reanudación de la actuación del FIDA en Somalia, lo que permitirá al país acceder a los recursos básicos y atender sus prioridades. Se alienta a los Estados Miembros a que proporcionen recursos adicionales para apoyar la liquidación de los atrasos de Somalia —condición para que el FIDA reanude su actuación—, así como para mantener el compromiso del Fondo con la Iniciativa relativa a los PPME.
176. Al 30 de septiembre de 2020, dos países (Eritrea y el Sudán) no habían alcanzado todavía el punto de decisión y aún deben iniciar el proceso para acogerse al alivio de la deuda que prevé la iniciativa.



Cuadro 1

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

<i>Países que han alcanzado el punto de culminación (35)</i>	<i>Países que han alcanzado el punto de decisión</i>	<i>Países que no han alcanzado el punto de decisión (2)</i>
Benin	Somalia	Eritrea
Bolivia (Estado Plurinacional de)	-	Sudán
Burkina Faso	-	
Burundi	-	
Camerún	-	
Chad	-	
Comoras	-	
Congo	-	
Côte d'Ivoire	-	
Etiopía	-	
Gambia	-	
Ghana	-	
Guinea	-	
Guinea-Bissau	-	
Guyana	-	
Haití	-	
Honduras	-	
Liberia	-	
Madagascar	-	
Malawi	-	
Mali	-	
Mauritania	-	
Mozambique	-	
Nicaragua	-	
Níger	-	
República Centroafricana	-	
República Democrática del Congo	-	
República Unida de Tanzania	-	
Rwanda	-	
Santo Tomé y Príncipe	-	
Senegal	-	
Sierra Leona	-	
Togo	-	
Uganda	-	
Zambia	-	

**III. Total de compromisos de la Iniciativa relativa a los PPME para el FIDA**

177. El compromiso financiero del FIDA relativo a la Iniciativa general de alivio de la deuda de los PPME equivale a USD 690,6 millones, como se indica en el cuadro 2 *infra*. Las estimaciones podrán variar en función de los cambios en las condiciones económicas, las tasas de descuento en el marco de la Iniciativa relativa a los PPME y cualquier posible demora de los países que aún no han alcanzado los puntos de decisión y culminación.

Cuadro 2

**Compromisos para la Iniciativa relativa a los PPME***(Montos indicados en millones de DEG/USD)*

	<i>Valor actual neto</i>		<i>Nominal</i>	
	<i>DEG</i>	<i>USD<sup>a</sup></i>	<i>DEG</i>	<i>USD<sup>a</sup></i>
Países que han alcanzado el punto de culminación	247,15	348,40	375,08	528,70
Punto de decisión no alcanzado <sup>b</sup>	94,20	132,80	114,90	161,90
	<b>341,35</b>	<b>481,20</b>	<b>489,98</b>	<b>690,60</b>

<sup>a</sup> Tipo de cambio vigente al 30 de septiembre de 2020 de 1,40954.

<sup>b</sup> Las cifras muestran que Somalia aún no ha alcanzado el punto de decisión; cuando lo alcance, el FIDA presentará una propuesta en un período de sesiones subsiguiente de la Junta Ejecutiva para aprobación.

178. Al 30 de septiembre de 2020, el Fondo había destinado al alivio de la deuda de los países que reunían los requisitos necesarios y que habían alcanzado el punto de culminación un monto de USD 504,7 millones, mientras que para el alivio futuro de la deuda se destinan USD 23,9 millones, tal y como se muestra en el cuadro 3 que figura a continuación.

Cuadro 3

**Alivio de la deuda de PPME para países que han alcanzado el punto de culminación**  
(Montos indicados en millones de DEG/USD)

		Nominal	
		DEG	USD
Países que han alcanzado el punto de culminación	Alivio de la deuda concedido	358,10	504,76
	Alivio futuro de la deuda	16,98	23,94
		<b>375,08</b>	<b>528,70</b>

179. El monto total de los pagos por concepto de alivio de la deuda se ha estimado, en lo que respecta a 2021, en USD 8,0 millones.

#### IV. Financiación del alivio de la deuda

180. El FIDA financia su participación en la Iniciativa relativa a los PPME con contribuciones externas (que le han sido abonadas directamente o transferidas a través del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial) y sus propios recursos. Las contribuciones externas<sup>17</sup> abonadas ascienden a alrededor de USD 287,1 millones (53,8 %), y las contribuciones procedentes de los recursos propios del FIDA representan cerca de USD 245,2 millones (45,3 %) y se destinan a las transferencias realizadas de 1998 a 2020. El resto se cubre con los ingresos procedentes de inversiones derivados del balance del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME de aproximadamente USD 8,4 millones (a finales de septiembre de 2020).
181. Para mitigar el impacto del alivio de la deuda en los recursos que pueden comprometerse para nuevos préstamos y donaciones, los Estados Miembros han respaldado el acceso formal del FIDA al Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME administrado por el Banco Mundial. Esto se acordó en 2006, reconociendo que supondría un aumento de las necesidades generales de financiación del Fondo Fiduciario para la Iniciativa relativa a los PPME. Desde 2006, el FIDA ha firmado varios convenios de donación, y la suma total recibida hasta la fecha asciende a USD 215,6 millones.

<sup>17</sup> La financiación externa incluye las contribuciones de los Estados Miembros correspondientes a USD 71,5 millones y las contribuciones del Fondo Fiduciario del Banco Mundial para la Iniciativa relativa a los PPME correspondientes a USD 215,6 millones.

## Parte IV – Informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados

### I. Aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados en 2020

182. En diciembre de 2018 la Dirección presentó a la Junta Ejecutiva las asignaciones con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) para el período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), que abarca el período 2019-2021. De conformidad con los compromisos para la FIDA11 (GC 41/L.3/Rev.1), se incluyeron 80 países en el cálculo de las asignaciones tras la aplicación de los criterios de selección de países<sup>18</sup>. En cuanto a la financiación de los grupos de países, de conformidad con los compromisos de la FIDA11, el 90 % de los recursos básicos del FIDA se asignó a los países de ingreso bajo y mediano bajo, y el 10 % restante a los países de ingreso mediano alto. Entre el 25 % y el 30 % de los recursos básicos se destinó a los países con las situaciones de mayor fragilidad, el 50 % a África y el 45 % a África Subsahariana. Además, el FIDA asignó aproximadamente dos tercios de sus recursos básicos en condiciones muy favorables.
183. En su período de sesiones de diciembre de 2019, la Junta Ejecutiva respaldó la propuesta de la Dirección de retener las asignaciones de la FIDA11, presentadas en diciembre de 2018, durante todo el ciclo<sup>19</sup>. Al tomar esta decisión, se tuvo en cuenta el marco financiero de la FIDA11 para garantizar la sostenibilidad financiera del Fondo a largo plazo, incluida la proporción de donaciones que se asignarían de conformidad con el mecanismo del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) a los países que reunieran los requisitos para obtener préstamos en condiciones muy favorables. Esto se ajusta a las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre el porcentaje de admisibilidad de los países para el MSD en la FIDA11<sup>20</sup>. La decisión de la Junta también aumentó la estabilidad de la cartera ya que la gran mayoría de los recursos para el ciclo de la FIDA11 ya se había programado (estaban aprobados o en la cartera oficial del FIDA).
184. De conformidad con la decisión mencionada de la Junta Ejecutiva, las asignaciones para 2021 no han variado. Al 24 de septiembre de 2020, el 97 % de los recursos del programa de préstamos y donaciones distribuidos a través del PBAS<sup>21</sup> ya se habían programado.

---

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

<sup>19</sup> Documentos EB 2019/128/R.3/Add.2 y EB 2019/128

<sup>20</sup> Documento EB 2019/126/R.26

<sup>21</sup> Al 24 de septiembre de 2020, los proyectos aprobados y los proyectos en la cartera oficial ascendían a USD 3 211 millones y USD 3 325 millones, respectivamente, distribuidos a través del PBAS en la FIDA11.

## II. Condiciones de los préstamos a los países para la FIDA11

185. **Aceptación de la oferta del Marco de Sostenibilidad de la Deuda.** En mayo de 2019, la Dirección presentó a la Junta Ejecutiva el porcentaje de los recursos ofrecidos mediante donaciones con arreglo al MSD a los 32 países que reunían los requisitos para el período de la FIDA11:
- A los países con un riesgo moderado de sobreendeudamiento se les ofreció el 80 % de sus asignaciones en forma de donación con arreglo al MSD y el 20 % restante, de manera opcional, en forma de préstamo en condiciones muy favorables (nivel de concesionalidad del 91 %).
  - A los países con un riesgo elevado de sobreendeudamiento o sobreendeudados se les ofreció el 27 % de sus asignaciones en forma de donación con arreglo al MSD y el 73 % restante en forma de préstamo en condiciones muy favorables, con el 46 % de su asignación original ofrecida en condiciones muy favorables, de manera opcional (nivel de concesionalidad del 69 %).
186. En comparación con el período de la FIDA10, los recursos asignados a los 16 países con un riesgo elevado de sobreendeudamiento o sobreendeudados aumentaron en un 61 % y a todos esos prestatarios se les ofrecieron asignaciones mayores en concepto de donaciones. Los recursos asignados a los 16 países con un riesgo moderado de sobreendeudamiento aumentaron en un 43 % y a seis prestatarios se les ofrecieron asignaciones mayores en concepto de donaciones.
187. Hasta la fecha, 25 de los 32 países que reúnen las condiciones para recibir financiación con arreglo al MSD han aceptado los cambios en la proporción de donaciones en las asignaciones correspondientes a la FIDA11. La asignación total aceptada por los países en cuestión asciende a USD 1 100 millones de un total de USD 1 200 millones. En lo que respecta a las donaciones, se han aprobado USD 570 millones de los USD 596 millones de la dotación de donaciones con arreglo al MSD.
188. Doce países con un riesgo elevado de sobreendeudamiento o sobreendeudados, que representan el 86 % del volumen de esta categoría, aceptaron las nuevas condiciones para sus asignaciones. Trece países con un riesgo moderado de sobreendeudamiento, que representan el 91 % del volumen de esta categoría, aceptaron las nuevas condiciones para sus respectivas asignaciones.
189. Hasta la fecha, solo el Afganistán, Kiribati y Samoa (con una asignación total de USD 59 millones) han rechazado oficialmente la opción de obtener la parte de préstamos en condiciones muy favorables (USD 11,8 millones)<sup>22</sup>. Además, el Yemen sigue registrando atrasos en el pago de su deuda y, por tanto, no se encuentra en condiciones de acceder a su asignación con arreglo al PBAS (USD 10 millones). En consecuencia, los recursos no utilizados disponibles ascienden a USD 21,8 millones.

---

<sup>22</sup> El Afganistán rechazó una dotación de USD 10 millones, mientras que Kiribati y Samoa rechazaron una dotación de USD 0,9 millones cada uno.

## Parte V – Recomendaciones<sup>23</sup>

190. De conformidad con la sección 2 b) del artículo 7 del Convenio Constitutivo del FIDA, la Junta Ejecutiva ha aprobado y remitido al Consejo de Gobernadores:
- el programa de préstamos y donaciones para 2021 por el monto de DEG 658 millones (USD 934 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 633 millones (USD 899 millones) y un programa de donaciones en cifras brutas de DEG 25 millones (USD 35 millones). Cabe destacar que el programa de préstamos y donaciones ha sido aprobado a este nivel a efectos de la planificación y se ajustará según sea necesario durante 2021 de acuerdo con los recursos disponibles.
191. De conformidad con la sección 10 del artículo 6 del Convenio Constitutivo del FIDA y el artículo VI del Reglamento Financiero del FIDA, se recomienda al Consejo de Gobernadores que apruebe:
- el presupuesto administrativo que comprende, en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2021 por un monto de USD 159,4 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2021 por un monto de USD 6,75 millones y, en tercer lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2021 por un monto de USD 5,818 millones;
  - el arrastre de los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2020 al ejercicio económico de 2021 hasta un máximo que no deberá superar el 10 % de dichos créditos.
192. Se recomienda que la Junta Ejecutiva presente a título informativo al Consejo de Gobernadores, en su 44.º período de sesiones, los aspectos principales del informe de situación sobre la participación del FIDA en la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados.
193. Se recomienda que la Junta Ejecutiva presente al Consejo de Gobernadores, en su 44.º período de sesiones, el informe de situación sobre la aplicación del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados, sobre la base del informe proporcionado en la cuarta parte del presente documento.

---

<sup>23</sup> Las recomendaciones se modificarán en función de lo planteado en las secciones relativas a los PPME y el PBAS, según corresponda, del documento presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2020.

## Proyecto de resolución .../XXXXX

**Presupuesto administrativo que comprende el presupuesto ordinario y de gastos de capital y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2021, así como una inversión en capital humano especializado para el FIDA para 2021.**

**El Consejo de Gobernadores del FIDA,**

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

**Tomando nota de que**, en su 131.<sup>er</sup> período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó y aprobó el programa de préstamos y donaciones del FIDA para 2021 fijado en un nivel de DEG 658 millones (USD 934 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 633 millones (USD 899 millones) y un programa de donaciones bruto de DEG 25 millones (USD 35 millones);

**Habiendo considerado** el examen de la Junta Ejecutiva en el 131.<sup>er</sup> período de sesiones relativo a la propuesta de presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA y el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2021;

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

**Consciente** de que dicho arrastre del 3 % es aplicable actualmente al presupuesto administrativo, y en vista de la necesidad de establecer un límite del 10 % para el arrastre de saldos no utilizados surgidos de las economías logradas en 2020 al ejercicio económico de 2021 para dar apoyo a la ejecución de ciertas prioridades institucionales;

**Aprueba** el presupuesto administrativo, que comprende en primer lugar, el presupuesto ordinario del FIDA para 2021 por el monto de USD 159,4 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2021 por el monto de USD 6,75 millones y, en tercer lugar, el presupuesto de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA para 2021 por el monto de USD 5,818 millones, como se establece en el documento GC 43/L.X, determinado sobre la base de un tipo de cambio de EUR 0,885 por dólar;

**Determina** que en el caso de que el valor medio del dólar de los Estados Unidos en 2021 varíe con respecto al tipo de cambio del euro utilizado para calcular el presupuesto, el equivalente total en dólares de los Estados Unidos de los gastos del presupuesto en euros se ajuste proporcionalmente al tipo de cambio vigente en 2021 respecto del tipo de cambio del presupuesto, y

**Asimismo**, aprueba que los créditos presupuestarios no comprometidos al cierre del ejercicio económico de 2020 se arrastren al ejercicio económico de 2021 hasta un máximo que no deberá superar el 10 % de dichos créditos”.

## Lista indicativa de países con proyectos en tramitación para 2021 (proyectos nuevos y financiación adicional para proyectos en curso)

<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental y Meridional</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i>
Nuevos proyectos				
Chad	Burundi	India (2)	Argentina	Iraq
Congo	Kenya	Pakistán	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Kirguistán
Ghana	Lesotho	Viet Nam	Brasil	República Árabe Siria
Nigeria	Rwanda		República Dominicana	Tayikistán
	Sudán del Sur		Guyana	
	Zambia		Haití (2)	
	Zimbabwe		México	
			Nicaragua	
4	7	4	9	4
Propuestas de financiación adicional				
Benin	Comoras			
Guinea	Madagascar			
Sierra Leona				
Togo				
4	2	0	0	
Total de nuevos proyectos				28
Total de financiación adicional				6
Inversiones totales				34

Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones al 26 de octubre de 2020.

## Presupuesto ordinario por categoría de costo y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado\* para 2020 y el proyecto de presupuesto para 2021

Cuadro 1A

Presupuesto ordinario por categoría de gasto y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado para 2020 y el proyecto de presupuesto para 2021

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

Departamento	Personal			Consultores			Viajes oficiales			Gastos de TIC no relacionados con el personal			Otros gastos		
	2020	2020 (reajustado)	2021	2020	2020 (reajustado)	2021	2020	2020 (reajustado)	2021	2020	2020 (reajustado)	2021	2020	2020 (reajustado)	2021
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia	2,75	2,75	2,53	0,03	0,03	0,05	0,22	0,22	0,05	-	-	-	0,18	0,18	0,16
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	7,31	<b>7,61</b>	9,50	0,91	0,91	0,77	0,17	0,17	0,13	0,04	0,04	0,04	0,34	<b>0,35</b>	0,29
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza	11,87	11,87	11,91	1,76	1,76	1,84	0,96	0,96	0,51	0,11	0,11	0,11	1,90	1,90	2,85
Departamento de Estrategia y Conocimientos	13,26	13,26	14,21	0,99	0,99	0,88	0,60	0,60	0,26	0,00	-	-	0,97	0,97	0,47
Departamento de Administración de Programas	32,57	32,57	33,30	15,44	15,44	15,89	6,81	6,81	5,29	0,11	0,11	0,07	7,98	7,98	5,98
Departamento de Operaciones Financieras	11,04	<b>10,74</b>	9,96	1,87	1,87	2,45	0,56	0,56	0,35	0,00	0,00	0,06	0,36	<b>0,34</b>	0,31
Departamento de Servicios Institucionales	14,52	14,52	14,06	1,53	1,53	2,46	0,27	0,27	0,37	4,90	4,90	5,37	5,56	5,56	6,27
Centro de costos institucionales (parte imputable)	1,00	1,00	-	-	-	-	-	-	-	0,30	0,30	0,30	3,79	3,79	5,45
Centro de costos institucionales (parte no imputable)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,95	4,95	4,95
Reducciones planificadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>94,32</b>	<b>94,32</b>	<b>95,46</b>	<b>22,51</b>	<b>22,51</b>	<b>24,34</b>	<b>9,60</b>	<b>9,60</b>	<b>6,96</b>	<b>5,45</b>	<b>5,45</b>	<b>5,94</b>	<b>26,02</b>	<b>26,02</b>	<b>26,71</b>

\* El presupuesto reajustado refleja la nueva estructura orgánica puesta en vigor a partir del 1 de septiembre de 2020.



Cuadro 1B  
**Presupuesto ordinario por categoría de gasto y departamento: comparación entre el presupuesto aprobado y reajustado para 2020 y el proyecto de presupuesto para 2021**  
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Total</i>			<i>Variación (presupuesto de 2021 frente a presupuesto de 2020 reajustado)</i>
	<i>2020</i>	<i>2020 (reajustado)</i>	<i>2021</i>	
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia	3,18	3,18	2,77	(0,41)
Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales	8,77	9,08	10,73	1,65
Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza	16,59	16,59	17,22	0,63
Departamento de Estrategia y Conocimientos	15,81	15,81	15,82	0,01
Departamento de Administración de Programas	62,91	62,91	60,52	(2,39)
Departamento de Operaciones Financieras	13,83	13,52	13,12	(0,40)
Departamento de Servicios Institucionales	26,77	26,77	28,53	1,76
Centro de costos institucionales (parte imputable)	5,09	5,09	6,35	1,26
Centro de costos institucionales (parte no imputable)	4,95	4,95	4,35	(0,60)
Reducciones planificadas	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>157,90</b>	<b>157,90</b>	<b>159,41</b>	<b>1,51</b>

\* El presupuesto reajustado refleja la nueva estructura orgánica puesta en vigor a partir del 1 de septiembre de 2020.

## Desglose indicativo del presupuesto ordinario de 2021 por pilar y grupo de productos institucionales

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

Pilar	2019		2020		2021	
	USD	% del total	USD	% del total	USD	% del total
<b>Pilar 1: programas en los países</b>						
Programas y estrategias en los países	7,82	5	6,57	4	7,30	5
Actuación en materia de políticas a nivel nacional	1,7	1	2,13	1	2,34	1
Diseño de nuevos proyectos financiados con préstamos y donaciones	19,92	12	14,85	9	13,26	8
Supervisión y apoyo a la ejecución	26,41	16	27,71	18	27,98	18
Habilitación y apoyo	20,74	13	22,43	14	21,48	13
Funciones de apoyo a la gestión	3,76	2	3,00	2	2,58	2
Costos institucionales imputables	3,24	2	3,49	2	2,55	2
<b>Subtotal del pilar 1</b>	<b>83,6</b>	<b>52</b>	<b>80,17</b>	<b>51</b>	<b>77,50</b>	<b>49</b>
<b>Pilar 2: creación y divulgación de conocimientos y actuación en materia de políticas</b>						
Conocimientos e investigaciones institucionales	3,76	2	3,06	2	3,57	2
Comunicación y difusión	4,83	3	5,78	4	5,71	4
Cooperación Sur-Sur y triangular	0,86	1	1,02	1	0,98	1
Evaluaciones del impacto	1,3	1	1,86	1	1,01	1
Actuación en materia de políticas y asociaciones a nivel mundial	3,32	2	3,76	2	4,04	2
Habilitación y apoyo	2,9	2	2,83	2	3,39	2
Funciones de apoyo a la gestión	1,43	1	1,09	1	0,93	1
Costos institucionales imputables	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal del pilar 2</b>	<b>18,39</b>	<b>11</b>	<b>19,41</b>	<b>12</b>	<b>19,63</b>	<b>12</b>
<b>Pilar 3: capacidad e instrumentos financieros</b>						
Reposición	0,73	-	1,16	1	1,00	-
Movilización de recursos y gestión de recursos adicionales	3,8	2	3,29	2	3,48	2
Gestión financiera institucional e informes correspondientes	0,91	1	0,90	1	0,97	1
Gestión fiduciaria y del riesgo financiero institucional	2,53	2	2,55	2	2,62	2
Control institucional	0,28	-	0,66	-	0,65	-
Proyecciones financieras, productos, planificación/gestión estratégica y operacional de los activos líquidos	0,46	-	0,89	1	1,12	1
Gestión de la cartera de inversiones	0,5	-	0,53	-	0,56	-
Habilitación y apoyo	3,52	2	3,95	3	4,62	3
Funciones de apoyo a la gestión	1,5	1	1,42	1	1,53	1
Costos institucionales no imputables	0,2	-	0,20	-	0,20	-
<b>Subtotal del pilar 3</b>	<b>14,43</b>	<b>9</b>	<b>15,54</b>	<b>10</b>	<b>16,74</b>	<b>11</b>
<b>Pilar 4: funciones, servicios y sistemas institucionales</b>						
Establecimiento de un entorno de TI favorable	5,38	3	5,27	3	5,13	3
Servicios de transacción orientados al cliente	0,85	1	0,81	1	0,98	1
Servicios administrativos	2,44	2	1,97	1	2,03	1
Servicios de seguridad en la Sede	1,39	1	1,30	1	1,30	1
Gestión de las instalaciones	2,7	2	2,57	2	2,85	2
Gestión de los recursos humanos	4,08	3	4,64	3	5,46	3
Planificación, presupuestación y elaboración de informes a nivel institucional	3,98	2	3,63	2	3,55	2

<i>Pilar</i>	<i>2019</i>		<i>2020</i>		<i>2021</i>	
	<i>USD</i>	<i>% del total</i>	<i>USD</i>	<i>% del total</i>	<i>USD</i>	<i>% del total</i>
Planificación presupuestaria, seguimiento y desarrollo institucional ( <i>combinado con el grupo anterior de productos institucionales en 2019</i> )	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Supervisión interna y gestión del riesgo	3,15	2	3,40	2	3,63	2
Servicios jurídicos institucionales	0,55	-	0,57	-	0,47	-
Funciones de gestión del FIDA	1,79	1	1,55	1	1,33	1
Comunicaciones internas	0,38	-	0,32	-	0,33	-
Oficina de Ética	0,68	-	0,69	-	0,65	-
Órganos rectores	4,97	3	5,24	3	4,86	3
Miembros y protocolo	1,01	1	0,47	-	0,81	1
Habilitación y apoyo	2,87	2	1,55	1	1,62	1
Funciones de apoyo a la gestión	2,37	1	2,43	2	2,60	2
Costos institucionales imputables	1,8	1	1,40	1	3,20	2
Costos institucionales no imputables	4,84	3	4,95	3	4,75	3
<b>Subtotal del pilar 4</b>	<b>45,22</b>	<b>28</b>	<b>42,78</b>	<b>27</b>	<b>45,55</b>	<b>29</b>
<b>Subtotal</b>	<b>161,6</b>	<b>100</b>	<b>157,90</b>	<b>100</b>	<b>159,41</b>	<b>100</b>
<b>Reducciones planificadas</b>	<b>(3,43)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>158,2</b>	<b>100</b>	<b>157,90</b>	<b>100</b>	<b>159,41</b>	<b>100</b>

## Dotación de personal indicativa para 2021, solo presupuesto ordinario

(Puestos equivalentes a tiempo completo [ETC])<sup>a</sup>

Departamento	Personal con nombramiento continuo y de plazo fijo			Personal sobre el terreno de contratación local	Total 2021
	Cuadro orgánico y superior	Cuadro de servicios generales	Total de personal con nombramiento continuo y de plazo fijo		
<b>Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia (OPV)</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	-	<b>14</b>
<b>Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)</b>					
Oficina de Asesoría Jurídica	16	4,5	20,5	-	20,5
Oficina de Estrategia Presupuestaria	4	1	5	-	5
Oficina de Auditoría y Supervisión	11	2,5	13,5	-	13,5
Oficina de Ética	2	1	3	-	3
Grupo de Garantía de Calidad	6	2	8	-	8
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación	2	-	2	-	2
Oficina de Gestión del Riesgo Institucional	10	1	11	-	11
<b>Subtotal del CSSG</b>	<b>51</b>	<b>12</b>	<b>63</b>	-	<b>63</b>
<b>Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza</b>					
Oficina central del ERG	2	1	3	-	3
División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial	19	5	24	3	33
Secretaría del FIDA	11	16	27	-	27
División de Comunicaciones	18	4	22	5	27
<b>Subtotal del ERG</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>76</b>	<b>8</b>	<b>84</b>
<b>Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)</b>					
Oficina central del SKD	4	2	6	-	6
División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social	24	5	29	4	33
División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones	32	8	40	5	45
División de Investigación y Evaluación del Impacto	6	2	8	-	8
<b>Subtotal del SKD</b>	<b>66</b>	<b>17</b>	<b>83</b>	<b>9</b>	<b>92</b>
<b>Departamento de Administración de Programas (PMD)</b>					
Oficina central del PMD	3	3	6	-	6
División de Políticas y Resultados Operacionales	15	4	19	-	19
División de África Occidental y Central	26	7	33	31	64
División de África Oriental y Meridional	22	6	28	26	54
División de Asia y el Pacífico	23	7	30	27	57
División de América Latina y el Caribe	18	5	23	10	33
División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa	22	7	29	14	43
<b>Subtotal del PMD</b>	<b>129</b>	<b>39</b>	<b>168</b>	<b>108</b>	<b>276</b>
<b>Departamento de Operaciones Financieras (FOD)</b>					
Oficina central del FOD	2	1	3	-	3
División de Servicios de Gestión Financiera	19	4	23	6	29
División de Contraloría Financiera	11	12	23	-	23
División de Servicios de Tesorería	13	4	17	-	17
<b>Subtotal del FOD</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>66</b>	<b>6</b>	<b>72</b>
<b>Departamento de Servicios Institucionales (CSD)</b>					
Oficina central del CSD (incluida la Dependencia de Servicios Médicos)	2	1	3	-	3
División de Recursos Humanos	13	9	22	-	22
División de Servicios Administrativos	12	26,5	39	-	38,5
Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	4	2	6	-	6
División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	21	15	36	-	36
<b>Subtotal del CSD</b>	<b>53</b>	<b>54,5</b>	<b>107,5</b>	-	<b>107,5</b>
<b>Total general de 2021</b>	<b>402</b>	<b>175,5</b>	<b>577,5</b>	<b>131</b>	<b>708,5</b>
Total general de 2020	374	175	549	109	658

<sup>a</sup> 1 ETC = 12 meses. Incluidos los funcionarios de tiempo parcial que corresponden a menos de un ETC.

## Dotación de personal indicativa para 2021, por departamento y categoría

(ETC)

Categoría	Grado	OPV	CSSG	ERG	SKD	PMD	FOD	CSD	Total en 2021	Total en 2020
<b>Cuadro orgánico y superior</b>										
	Jefe de departamento y superior	2	-	1	1	1	1	1	7	7
	D-2	1	2	-	-	-	-	1	4	3
	D-1	-	3	4	3	6	3	2	21	21
	P-5	1	8	7	23	34	4	8	85	85
	P-4	3	12	15	23	49	13	16	131	119
	P-3	-	22	19	14	31	16	15	117	101
	P-2	1	4	5	2	8	4	11	35	33
	P-1	-	-	-	1	-	4	-	5	5
<b>Subtotal del cuadro orgánico y superior</b>		<b>8</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>67</b>	<b>129</b>	<b>45</b>	<b>54</b>	<b>405</b>	<b>374</b>
<b>Oficiales nacionales</b>										
	FNCO-D	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	FNCO-C	-	-	-	2	37	1	-	40	39
	FNCO-B	-	-	7	7	18	3	-	35	19
	FNCO-A	-	-	-	-	15	-	-	15	15
<b>Subtotal de oficiales nacionales</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>70</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>73</b>
<b>Subtotal de profesionales</b>		<b>8</b>	<b>51</b>	<b>58</b>	<b>76</b>	<b>199</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>495</b>	<b>447</b>
<b>Cuadro de servicios generales Sede</b>										
	G-7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	G-6	2	2	6	4	23	5	17	59	59
	G-5	2	5	12	7	8	13	18	65	65
	G-4	1	4	5	1	7	1	13,5	32,5	32
	G-3	1	1	3	5	1	2	5	18	18
	G-2	-	-	-	-	-	-	1	1	1
<b>Subtotal del cuadro de servicios generales en la Sede</b>		<b>6</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>54,5</b>	<b>175,5</b>	<b>175</b>
<b>Cuadro de servicios generales nacional</b>										
	G-6	-	-	-	-	1	1	-	2	-
	G-5	-	-	1	-	22	1	-	24	-
	G-4	-	-	-	-	15	-	-	15	-
	G-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal del cuadro de servicios generales nacional</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>41</b>	<b>36</b>
<b>Subtotal del cuadro de servicios generales</b>		<b>6</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>77</b>	<b>23</b>	<b>54,5</b>	<b>216,5</b>	<b>211</b>
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>63</b>	<b>85</b>	<b>93</b>	<b>276</b>	<b>72</b>	<b>107,5</b>	<b>711,5</b>	<b>658</b>
<b>Reducciones planificadas</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>Total después de aplicar las reducciones</b>		<b>14</b>	<b>63</b>	<b>84</b>	<b>92</b>	<b>276</b>	<b>72</b>	<b>106,5</b>	<b>708,5</b>	<b>658</b>
Porcentaje de la categoría de personal del cuadro orgánico		57 %	81 %	68 %	82 %	72 %	68 %	49 %	69 %	68 %
Porcentaje de la categoría de servicios generales		43 %	19 %	32 %	18 %	28 %	32 %	51 %	31 %	32 %
Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal de servicios generales		1,3	4,3	2,1	4,5	2,6	2,2	1,0	2,3	2,1

## Gastos de personal

1. En general, el presupuesto relativo a los gastos de personal se elabora de conformidad con las normas y los reglamentos aplicados para los sueldos, derechos y prestaciones de los funcionarios de las Naciones Unidas, que están regulados en buena parte por las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional del régimen común de las Naciones Unidas.
2. Para cada categoría se elaboran tarifas estándar basadas en un análisis de los datos estadísticos relativos al personal del FIDA y los gastos efectivos relacionados con su plantilla. Los distintos componentes de los gastos estándar representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se prepara el documento del presupuesto.
3. El cambio en los gastos estándar entre 2020 y 2021 refleja ante todo los efectos del ajuste por aumento de escalón dentro de una categoría y los cambios en las escalas de sueldos y en algunos beneficios, según puede apreciarse en el cuadro que figura a continuación.

### Composición de los gastos estándar de personal

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Descripción de la categoría</i>	<i>ETC de 2021 según las tarifas de 2020</i>	<i>ETC de 2021 según las tarifas de 2021</i>	<i>(Disminución) Aumento</i>
<b>Personal del cuadro orgánico</b>			
Sueldos	31,69	32,63	0,94
Ajuste por lugar de destino	12,05	12,38	0,33
Pensiones y gastos médicos	13,99	14,41	0,42
Subsidio de educación	4,73	3,63	(1,10)
Repatriación, separación del servicio y vacaciones anuales	2,98	3,13	0,15
Vacaciones en el país de origen	1,36	0,38	(0,98)
Prestaciones por familiares a cargo	1,24	0,01	(1,23)
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	1,16	(0,01)	(1,17)
Otros subsidios	4,14	4,75	0,61
Gastos de contratación centralizados	1,03	1,01	(0,02)
<b>Subtotal</b>	<b>74,37</b>	<b>72,35</b>	<b>(2,05)</b>
<b>Personal de servicios generales</b>			
Sueldos	11,04	11,51	0,47
Pensiones y gastos médicos	3,30	3,17	(0,13)
Prima de idiomas	0,46	0,41	(0,05)
Repatriación y separación del servicio	0,99	0,76	(0,23)
Otros subsidios	0,39	0,33	(0,06)
<b>Subtotal</b>	<b>16,18</b>	<b>16,18</b>	<b>-</b>
<b>Personal de contratación local en los países</b>	<b>6,65</b>	<b>6,96</b>	<b>0,31</b>
<b>Total de gastos de personal ordinarios</b>	<b>97,20</b>	<b>95,46</b>	<b>(1,74)</b>

## Presupuesto de gastos de capital (excluida la CLEE)\* 2008-2020

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
<b>Iniciativas de TIC</b>														
Préstamos y donaciones	710	1 050	2 000	12 000	-	-	-	-	-	-	-	-	175	15 935
(Portal de los Clientes del FIDA/sustitución del sistema de préstamos y donaciones)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reforma en materia de recursos humanos	134	541	400	500	-	575	400	-	480	286	-	-	-	3 316
Infraestructura de oficinas del FIDA en los países – TI y comunicaciones	-	-	-	-	-	1 170	-	-	-	-	-	-	-	1 170
Eficiencia institucional (sistema de votación automatizado)	556	300	470	1 423	-	780	787	600	975	775	-	210	200	7 076
Iniciativa Unidos en la acción	-	440	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	740
Gestión de los conocimientos	-	-	-	-	-	-	613	-	-	-	-	-	-	613
Infraestructura de TI	600	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	470	890	900	640	981	12 103
Sistema de presupuestación y planificación	-	-	-	-	-	-	-	-	375	-	-	150	-	525
Transparencia/rendición de cuentas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	500
Sistema financiero y para la obtención de préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	1 250	2 045	3 595
Análisis institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	195	-	345
<b>Subtotal de iniciativas de TIC</b>	<b>2 000</b>	<b>3 531</b>	<b>3 530</b>	<b>14 298</b>	<b>3 215</b>	<b>3 300</b>	<b>2 297</b>	<b>1 800</b>	<b>2 300</b>	<b>1 951</b>	<b>1 850</b>	<b>2 445</b>	<b>3 403</b>	<b>45 920</b>
<b>Proyectos de la sede no relacionados con la TI</b>	<b>-</b>	<b>550</b>	<b>-</b>	<b>889</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>890</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>541</b>	<b>2 970</b>
<b>Seguridad de las oficinas en los países y vehículos/Cumplimiento de las MOSS**</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>281</b>	<b>400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>454</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>1 935</b>
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>4 081</b>	<b>3 530</b>	<b>15 187</b>	<b>3 496</b>	<b>3 700</b>	<b>2 297</b>	<b>2 690</b>	<b>2 400</b>	<b>2 405</b>	<b>1 950</b>	<b>2 645</b>	<b>4 445</b>	<b>50 826</b>

\* CLEE: Evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA.

\*\* MOSS: normas mínimas de seguridad operacional de las Naciones Unidas.

## Asignación de fondos arrastrados

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Departamento</i>	<i>Descripción de la utilización de los fondos arrastrados</i>	<i>3 % de fondos arrastrados de 2019</i>
OPV	Marco de Gestión del Riesgo Institucional	100
CSSG	Ampliación de escala de proyectos de la iniciativa para la promoción de la innovación; renovación de las oficinas en los países; consultorías para apoyar operaciones y financiación para el clima, financiación y mercados de capital, y operaciones de préstamos con el sector privado; capacitación para la iniciativa de creación de capacidad y marco conceptual del Grupo de Garantía de Calidad; sistematización de buenas prácticas y continuación de ejecución de programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP).	1 205
ERG	Costos de instalaciones de la oficina de Nueva York; consultorías para la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural y sobre la reestructuración del proceso institucional; costos adicionales para la reposición de la FIDA12; orientación inicial para miembros de la Junta Ejecutiva y observadores; gastos extraordinarios para nuevas tareas y consultas sobre los COSOP.	1 752
SKD	Consultorías para apoyar la meta relativa a los fondos suplementarios para el medio ambiente y el cambio climático y el mecanismo de colaboración con la juventud; fortalecimiento de la colaboración entre el FIDA y los pueblos indígenas; apoyo a la aplicación de la estrategia del FIDA relativa al sector privado.	1 062
PMD	Apoyo a la iniciativa respecto al sector privado en Samoa e Islas Salomón y el proyecto sobre nutrición de AIM; formulación de la estrategia del FIDA para los pequeños Estados insulares en desarrollo; implementación de nuevas herramientas y recursos para mejorar la gestión de riesgos, la transparencia y el cumplimiento con las normas institucionales; preparación de proyectos del Fondo Verde para el Clima en África Oriental y Meridional; aplicación del Marco para recabar las opiniones y observaciones de las partes interesadas sobre cuestiones operacionales; aplicación de los primeros documentos normalizados y nuevas herramientas del FIDA sobre adquisiciones y contrataciones y capacitación al respecto para los equipos de los proyectos del Fondo en África Occidental y Central; reserva estratégica para la respuesta del FIDA a la COVID-19; consultorías para apoyar la intervención con el sector privado en Cabo Verde y préstamos regionales en la región del Sahel.	1 034
FOD	Aplicación/puesta en práctica de la reglamentación de lucha contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo; gestión de riesgos financieros vinculados con el sector privado; consultoría para apoyar la "financiación verde"; armonización con el lenguaje mundial ISO 20022 para mensajes de pago.	591
CSD	Obras de mejoramiento de la calidad del aire en la oficina de Egipto; compra de mascarillas para las oficinas en los países; consultoría para finalizar la revisión del manual administrativo de las oficinas en los países; compra de artículos necesarios y opcionales de autoprotección para el personal por la emergencia de la COVID-19 y artículos relacionados en la Sede; servicios de atención a los jubilados del FIDA por seguro de salud después de la separación del servicio; apoyo a la respuesta de emergencia a la COVID-19 para miembros del personal, tanto funcionarios como no funcionarios, en las oficinas en los países y en la Sede; servicios de consultoría para ordenar los datos de gestión de ausencias y crear un tablero; iniciativas de sensibilización sobre los temas de la encuesta general del personal de 2018; auditoría de las funciones; gestión del desempeño; análisis y aplicación piloto de casos de uso de automatización.	1 765
<b>Total</b>		<b>7 509</b>



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

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

	2018	2019	2020	2021
<b>Honorarios de gestión</b>				
Bonos públicos mundiales	243	-	-	-
Bonos diversificados de renta fija mundiales	270	270	-	-
Bonos mundiales indizados en función de la inflación	220	-	-	-
Bonos de deuda de mercados emergentes	315	-	-	-
Bonos diversificados mundiales a corto plazo	-	180	180	-
Comisiones contingentes en concepto de gestión	-	-	-	-
<b>Subtotal de comisiones de gestión</b>	<b>1 048</b>	<b>450</b>	<b>180</b>	<b>-</b>
<b>Honorarios de custodia</b>				
<b>Subtotal de honorarios de custodia</b>	<b>425</b>	<b>360</b>	<b>325</b>	<b>356</b>
<b>Asesoramiento, información y apoyo a las transacciones</b>				
Proveedores de información financiera	407	520	560	598
Consultores y asesores financieros	325	550	800	600
Sistemas de TI	-	710	710	574
Viajes por motivo de debida diligencia	65	65	65	35
<b>Subtotal de asesoramiento, información y apoyo a las transacciones</b>	<b>797</b>	<b>1 845</b>	<b>2 135</b>	<b>1 807</b>
<b>Total general</b>	<b>2 270</b>	<b>2 655</b>	<b>2 640</b>	<b>2 163</b>

## Marco de Gestión de los Resultados de la IOE para 2021<sup>24</sup>

Cuadro 1  
Indicadores básicos de resultados de la IOE para 2021

<i>Objetivos de la división</i>	<i>Indicadores básicos de resultados</i>	<i>Meta (por año)</i>	<i>Medios de verificación</i>
<b>Objetivo 1:</b> Velar por que existan datos empíricos fiables e independientes que permitan fomentar la rendición de cuentas y mejorar el desempeño 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 evaluaciones de los resultados de los proyectos	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 <sup>25</sup>	
	4. Número de visitas a las páginas de los informes de la IOE	55 000	
<b>Objetivo 2:</b> Contribuir a mejorar el diálogo sobre evaluación dentro del FIDA y en los ámbitos mundial, regional y nacional	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. Proyecto de manual de evaluación	1	
	9. Proyecto de orientaciones sobre nuevos productos de evaluación: evaluaciones de grupos de proyectos, subregionales y temáticas	3	
	10. Personal en licencia sabática o intercambio con oficinas de evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales	1	
<b>Objetivo 3:</b> Fortalecer dentro del FIDA una cultura orientada a los resultados y el aprendizaje a partir de las evaluaciones	11. 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	3	
	12. Documento de la estrategia plurianual de la IOE	1	
	13. Límite presupuestario	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	Registros de la IOE
	14. Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal del cuadro de servicios generales	1:0,46	
	15. Tasa de ejecución del presupuesto al final del año	97 %	

<sup>24</sup> Los indicadores podrán ser objeto de cambios cuando se prepare la estrategia plurianual de la IOE.

<sup>25</sup> 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 septiembre de 2020)<sup>26</sup>

Objetivos estratégicos	Resultados de la gestión de la división (DMR)	Indicadores básicos de resultados	Logros a septiembre de 2020	Meta(2020)	Medios de verificación
<b>Objetivo estratégico 1:</b> generar datos empíricos por medio de evaluaciones independientes del desempeño y los resultados del FIDA para fomentar la rendición de cuentas	DMR 1: mejora de las políticas y procesos institucionales gracias a las evaluaciones independientes	1. Índice de adopción de las recomendaciones de evaluaciones a nivel institucional, EEPP, informes de síntesis de evaluación y evaluaciones de los resultados de los proyectos	99 <sup>27</sup>	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				
<b>Objetivo estratégico 2:</b> promover el aprendizaje basado en las evaluaciones y una cultura más centrada en los resultados para mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo	DMR 5: aplicación del Manual de evaluación y ensayo de nuevos métodos y productos de evaluación	2. Variedad de nuevos métodos y diseños que se han aplicado	2 <sup>28</sup>	2	Evaluaciones de la IOE
		3. Evaluaciones con análisis cuantitativos	1 <sup>29</sup>	3	Evaluaciones del impacto y EEPP
		4. Número de productos de difusión de todas las evaluaciones divulgados a través de herramientas sociales e Internet	147	70	Registros de la IOE
	5. Número de actividades de aprendizaje en los países organizadas conjuntamente por la IOE y los Gobiernos	3 <sup>30</sup>	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	37 822	55 000		
	DMR 7: desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	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	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	6	3	
	<b>Objetivos estratégicos 1 y 2</b>	DMR 8: garantía de la eficiencia de la función de evaluación independiente y enlace con los órganos rectores	11. Límite presupuestario	0,54 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA	< 0,9 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA
12. Proporción de personal del cuadro orgánico respecto del personal del cuadro de servicios generales			1:0,46	1:0,46	
13. Tasa de ejecución del presupuesto al final del año			83,3 %	97 % <sup>31</sup>	
14. Índice de ejecución de las principales actividades de evaluación			70 %	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.

<sup>26</sup> A septiembre de 2020.

<sup>27</sup> PRISMA de 2020.

<sup>28</sup> SIG y misiones virtuales por medio de entrevistas telefónicas.

<sup>29</sup> En vista del brote de la COVID-19, no se pueden realizar visitas ampliadas 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 cancelada. 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.

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> 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 rurales 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
	Pakistán	May. 2020	May. 2021
	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Sep. 2021	Sep. 2022
4. EEPP	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	Dic. 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
	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	

<i>Tipo de labor</i>	<i>Actividades propuestas para 2021</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
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 de la evaluación de 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	2023
	Bolivia (Estado Plurinacional de) (arrastre del presupuesto)	2022	
4. EEPP	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	2022-2023	

Tipo de labor	Plan indicativo para 2022-2023	Año
	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, Reseñas, Apreciaciones, 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.