

Documento:	<u>EB 2021/133/R.3/Add.1</u>
Tema:	<u>4 a)</u>
Fecha:	<u>13 de septiembre de 2021</u>
Distribución:	<u>Pública</u>
Original:	<u>Inglés</u>

S



Invertir en la población rural

Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2022, basados en los resultados, y descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2022, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2023-2024 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Adición

Junta Ejecutiva — 133.º período de sesiones
Roma, 13 a 16 de septiembre de 2021

Para **examen**

Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2022, basados en los resultados, y descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2022, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2023-2024 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Adición

Se señalan a la atención de la Junta Ejecutiva las siguientes adiciones, que se considerarán anexo I de la Descripción preliminar general del programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2022, basados en los resultados, y descripción preliminar del programa de trabajo y presupuesto para 2022, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2023-2024 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (EB 2021/133/R.3).

Anexo I - Fase 2.0 de la descentralización

La segunda fase del proceso de descentralización (fase 2.0 de la descentralización) ocupa un lugar destacado en el modelo operacional de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), que tiene por objeto transformar la manera en que opera el FIDA ampliando e intensificando su presencia en los países para orientar de forma más eficaz y eficiente una transformación rural inclusiva y sostenible. Esta fase 2.0 permitirá al FIDA reducir los gastos en la Sede y hacer un uso óptimo de los recursos al contar sobre el terreno con equipos más competentes e integrados que estén más próximos a los Gobiernos, los asociados y las comunidades atendidas. La reubicación sobre el terreno de puestos administrativos del Departamento de Administración de Programas (PMD) y del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) permitirá ahorrar a partir de 2023 cerca de USD 1,7 millones al año. Se materializarán más ahorros mediante la estructuración del apoyo mancomunado de personal de servicios generales a otras divisiones y departamentos de las oficinas regionales. Otra manera de reducir los costos en las oficinas regionales consiste en negociar con el Gobierno anfitrión la oferta de locales sin pago de alquiler, algo que ya se ha acordado para las oficinas de África Occidental y Central y África Oriental y Meridional, y están avanzadas las conversaciones sobre otras oficinas regionales, así como sobre algunas oficinas en los países. El diseño de una Sede que esté racionalizada sin dejar de ser adecuada para su fin y más sólida como consecuencia de la descentralización también comportará otras reducciones de los costos. Estos cambios tendrán gran repercusión en los procesos operacionales y dotarán al FIDA de mayor eficiencia y capacidad tecnológica de conformidad con el Plan para el personal, los procesos y la tecnología.

Contar sobre el terreno con el 45 % del personal es reflejo final de los objetivos a los que aspira la reforma, en particular los siguientes:

- Cuatro **oficinas regionales** completas que permitan al FIDA forjar asociaciones y dirigir visiblemente la formulación de políticas rurales; ampliar los componentes nuevos e innovadores del modelo operacional del Fondo, y reunir financiación para el desarrollo en la región. La presencia de personal básico multidisciplinar en las oficinas regionales debería generar una masa crítica capaz de aprovechar la ventaja de compartir instalaciones.
- Un **nuevo mapa de las oficinas del FIDA en los países cuyo número ascienda a 50** (10 nuevas y 13 reconfiguradas), con lo que la proporción de nuestra cartera cubierta por oficinas presentes en los países pasará del 72 % al 84 %, y la proporción de oficinas dirigidas por directores en los países pasará del 55 % al 74 % (17 oficinas dirigidas por directores en los países más en comparación con la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx)). En consonancia con la orientación general de la FIDA12, más de la mitad de las oficinas del FIDA en los países que se abren o reconfiguran se encuentra en países en situaciones de fragilidad o afectadas por conflictos, y en todos los casos se trata de países de ingreso bajo o de ingreso mediano bajo.
- Un **aumento de la proporción de oficiales nacionales** sobre el terreno para garantizar una comprensión sólida de los contextos locales, la evolución de los problemas y los sistemas de gestión pública, espacios de política y foros específicos de la región. Para lograr resultados significativos, es necesario que los países demuestren un grado considerable de sentido de apropiación de las inversiones del FIDA, y es esencial una combinación adecuada de profesionales internacionales y nacionales para llegar a un equilibrio entre los objetivos institucionales y las necesidades del país sin dejar de garantizar un enfoque basado en datos empíricos.

En el **cuadro 1** se presentan los recursos necesarios para cumplir estos hitos mediante la fase 2.0 de la descentralización. Las estimaciones actuales de los gastos extraordinarios y periódicos (sin contar los ahorros) ascienden a USD 13 millones y USD 7 millones, respectivamente. Ya se ha comenzado con el seguimiento estrecho de

los costos unitarios, lo que continuará durante la FIDA12 para aprender y adaptarse según proceda. Cabe observar que en 2021 la atención se ha centrado en la ultimación del diseño de la fase 2.0 de la descentralización, por lo que la ejecución del presupuesto es todavía muy baja (las estimaciones para 2021 dependen en gran medida de los gastos correspondientes a las oficinas del FIDA en los países y las oficinas regionales en África Occidental y Central y África Oriental y Meridional), mientras que está previsto que la mayoría de los recursos se utilicen de 2022 a 2024. No obstante, ya se han adoptado decisiones importantes, como las ubicaciones de oficinas regionales en África, nuevos modelos de dotación de personal para el PMD, el SKD y la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD), la reubicación de personal del cuadro orgánico y planes de transición de personal de servicios generales, así como un número determinado de ubicaciones de oficinas del FIDA en los países para 2021-2022. La prioridad inmediata que ya ha comenzado es la reubicación de equipos regionales del PMD en oficinas regionales de África Occidental y Central y África Oriental y Meridional para fines de año, mientras que las decisiones sobre las ubicaciones de las oficinas regionales de Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe y el mapa completo de oficinas del FIDA en los países conforme a la fase 2.0 de la descentralización se adoptarán antes de que finalice 2021.

Cuadro 1. Gastos extraordinarios y periódicos adicionales (acumulación de aumentos marginales anuales), por año y partida principal

En millones de dólares de los Estados Unidos

	<i>Total</i>	<i>Fases previstas</i>		
		<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023-2024</i>
Gastos extraordinarios				
Establecimiento de oficinas regionales (incluidas instalaciones provisionales) ¹	3,54	0,46	2,09	0,99
Reconfiguración y establecimiento de oficinas del FIDA en los países ²	4,36	0,13	2,25	1,98
Reubicación de personal ³	3,20	0,55	1,20	1,45
Seguridad ⁴	0,47	0	0,06	0,41
Apoyo de consultores ⁵	1,00	0,26	0,37	0,37
Total de gastos extraordinarios	12,56	1,40	5,97	5,20
Gastos periódicos adicionales				
Gastos corrientes de las oficinas regionales	3,57	0,07	2,82	0,68
Gastos corrientes de las oficinas del FIDA en los países (personal e instalaciones)	3,53	0,17	1,92	1,44
Gastos de personal (ahorros netos) ⁶	-1,68	0,31	0,40	-2,39
Gastos de Naciones Unidas y de otro tipo ⁷	1,11	0	0,50	0,60
Gastos periódicos totales	6,52	0,55	5,65	0,33

¹ Se utilizarán locales provisionales para acoger al personal durante las obras de las oficinas regionales.

² 3 oficinas nuevas dirigidas por directores en los países, 7 oficinas nuevas dirigidas por oficiales de programas en los países y 13 oficinas reconfiguradas cuya dirección pasa de oficiales de programas en los países a directores en los países.

³ Los gastos en concepto de reubicación se estimaron utilizando el costo medio de las Naciones Unidas de USD 50 000.

⁴ Compra de un conjunto recomendado de artículos de seguridad para los países afectados por conflictos, como un vehículo blindado, cascos balísticos, prendas antibalas básicas, un botiquín de emergencia, dispositivos GPS para la detección de vehículos, botiquines individuales de primeros auxilios, teléfonos satelitales y radios de las Naciones Unidas.

⁵ Se trata de 1 gerente de proyectos en el marco de la fase 2.0 y 1 consultor de proyectos, así como un consultor de la División de Recursos Humanos (HRD) y un consultor sobre descentralización de la Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU).

⁶ Constan de los diferenciales de gastos correspondientes a la remuneración media más alta del personal del cuadro orgánico sobre el terreno frente al de la Sede y el gasto de los gerentes de operaciones del CSD para las oficinas regionales.

⁷ Se incluyen el Coordinador Residente y los mayores gastos exigidos por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas como consecuencia de la mayor presencia de personal sobre el terreno, así como la mayor remuneración de los directores en los países radicados en países afectados por conflictos.

Más de la mitad de los gastos extraordinarios y casi todos los gastos periódicos corresponden al establecimiento de las instalaciones de las oficinas regionales y las oficinas del FIDA en los países. Estos gastos se están reduciendo mediante negociaciones en curso con los Gobiernos de los países anfitriones para disponer de locales sin pago de alquiler (tanto para las oficinas regionales como para las oficinas del FIDA en los países), así como para cofinanciar las obras de establecimiento de oficinas. Así pues, para comprender mejor estos factores determinantes de los costos en la fase 2.0 de la descentralización, es importante detallar en mayor medida el costo de las oficinas del FIDA en los países.

En el **cuadro 2** se describen los costos unitarios en concepto de gastos de instalaciones y gastos de personal para abrir una oficina del FIDA en un país (dirigida por el director en el país o por un oficial de programas en el país) o reconfigurarla. Aunque las nuevas oficinas dirigidas por directores en los países son las que presentan los costos unitarios más altos, la reconfiguración de las dirigidas por directores en los países representan la mayor proporción de gastos en concepto de oficinas del FIDA en los países en valores absolutos, en vista del gran número de oficinas que se están reconfigurando (13 en total, a las que corresponde el 55 % de los gastos extraordinarios, así como el 42 % de los gastos periódicos).

Cuadro 2. Costos unitarios medios en concepto de gastos de instalaciones y gastos de personal para las oficinas del FIDA en los países, por tipo de oficina

En miles de dólares de los Estados Unidos

	<i>Nueva, dirigida por el Director en el País</i>	<i>Nueva, dirigida por un oficial de programas en el país</i>	<i>Reconfigurada , dirigida por el Director en el País</i>
Gastos de instalaciones			
Gastos extraordinarios ⁸	220	220	166
Gastos periódicos ⁹	219	81	98
Gastos de personal			
Gastos extraordinarios	50	0	46
Gastos periódicos	93	91	30

En el **cuadro 3** se desglosan con mayor detalle el costo de abrir una oficina dirigida por el Director en el País, por categoría de gasto y tipo de país en cuanto a la situación de conflicto. El principal factor que determina el costo considerablemente alto en los países afectados por conflictos de gran intensidad es la necesidad de que la oficina adquiera un vehículo blindado (USD 120 000), gasto justificado por el deseo de la Junta Ejecutiva de que el FIDA lleve a cabo más intervenciones en Estados frágiles y tenga un mayor impacto en ellos.

⁸ Los gastos extraordinarios en concepto de instalaciones se refieren al establecimiento de oficinas (por ejemplo, Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), seguridad y mobiliario, entre otras cosas), mientras que los gastos de personal se refieren a la reubicación.

⁹ Los gastos periódicos adicionales correspondientes a instalaciones se refieren al alquiler de oficinas, los gastos corrientes en concepto de TIC y los gastos del Departamento de Seguridad, entre otros.

Cuadro 3. Costos unitarios medios correspondientes al establecimiento de oficinas del FIDA en los países, por categoría de gastos de las instalaciones y situación de conflicto

En miles de dólares de los Estados Unidos

	<i>Oficina del FIDA en un país afectado por conflictos (locales de las Naciones Unidas¹⁰)</i>	<i>Conflicto de intensidad media (locales de las Naciones Unidas)</i>	<i>Conflicto de intensidad alta (locales de las Naciones Unidas)</i>
Mobiliario / equipamientos / accesorios	35	44	44
Obras de TIC	20	22	22
Obras de seguridad	25	53	173
Obras de otro tipo	30	30	30
Total	110	152	282

El estudio exhaustivo de los factores determinantes de los gastos de las instalaciones en relación con la distribución regional, presentado en el **cuadro 4**, revela con claridad una concentración de recursos en África Subsahariana. La FIDA12 aspira no solo a destinar más recursos a países en situaciones de fragilidad y afectados por conflictos, sino también a centrarse en África, en vista de que estas situaciones se concentran en los países de ingreso más bajo. Así pues, la presencia en las regiones de África Oriental y Meridional y de África Occidental y Central presenta oportunidades y desafíos estratégicos que llevan aparejados mayores gastos e inversiones. Además, ello representa un uso óptimo de los recursos en vista de los costos unitarios más altos de las instalaciones de las oficinas del FIDA en países de América Latina y el Caribe (especialmente), y también de Asia y el Pacífico, en comparación con África Occidental y Central y África Oriental y Meridional, donde está previsto reconfigurar o establecer cerca del 70 % de las oficinas.

Cuadro 4. Gastos de las instalaciones de las oficinas regionales y las oficinas del FIDA en los países, por región

En millones de dólares de los Estados Unidos

	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>África Oriental y Meridional</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente, África del Norte y Europa</i>	<i>África Occidental y Central</i>
Gastos de instalaciones					
Gastos extraordinarios	1,45	1,98	0,83	0,44	2,52
Gastos periódicos	1,69	2,34	1,05	0,31	1,97

En vista de la orientación sobre el terreno de la iniciativa de descentralización en su fase 2.0, está claro que las mayores necesidades por departamentos corresponderán al personal encargado de los programas (es decir, el PMD). Sin embargo, a medida que la adopción de decisiones se desplace a las oficinas regionales y en los países, la fase 2.0 deberá dar cabida a todas las divisiones cuyas funciones sean necesarias sobre el terreno, facilitando la planificación sin fisuras, la coordinación y la colaboración satisfactoria a la vez que la adopción de medidas se aleja de la Sede. En el **cuadro 5**

¹⁰ Cabe señalar que los gastos que figuran en este cuadro se presentan exclusivamente en relación con el establecimiento de oficinas del FIDA en los países en locales de las Naciones Unidas o de instituciones financieras internacionales a efectos de comparación entre países afectados por conflictos y países que no están en esa situación.

figura un panorama preliminar de los gastos de reubicación vinculados con la fase 2.0 por departamento, pero también prevemos ahorros considerables que podrán reasignarse a medida que más divisiones de la Sede se reubiquen en los países.

Cuadro 5. Gastos de reubicación (Sede y entre distintas ubicaciones sobre el terreno), por departamento

En millones de dólares de los Estados Unidos

	<i>Total</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023/2024</i>
Gastos de reubicación				
PMD	1,70	0,55	0,65	0,50
FOD	0,15	0	0,05	0,10
SKD	1,00	0	0,35	0,65
CSD	0,20	0	0,10	0,10
ERG	0,15	0	0,05	0,10