



Invertir en la población rural

Junta Ejecutiva

140.º período de sesiones

Roma, 11 y 12 de diciembre de 2023

Información actualizada sobre el proceso de descentralización del FIDA

Signatura: EB 2023/140/R.17

Tema: 5 b)

Fecha: 8 de noviembre de 2023

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Referencias útiles: Evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización (2022) ([EB 2023/138/R.5](#)); programa de trabajo y presupuestos ordinario y de gastos de capital del FIDA para 2024, basados en los resultados, y programa de trabajo y presupuesto para 2024, basados en los resultados, y el plan indicativo para 2025-2026 de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA, y los informes sobre los progresos realizados con respecto a la Iniciativa para los Países Pobres Muy Endeudados, el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados y el Mecanismo de Acceso a Recursos Ajenos (EB 2023/140/R.15).

Medida: Se invita a la Junta Ejecutiva a que examine la información actualizada sobre el proceso de descentralización del FIDA correspondiente a 2023.

Preguntas técnicas:

Donal Brown

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Administración de Programas
Correo electrónico: d.brown@ifad.org

Jyotsna Puri

Vicepresidenta Adjunta
Departamento de Estrategia y Conocimientos
Correo electrónico: j.puri@ifad.org

Guoqi Wu

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Servicios Institucionales
Correo electrónico: g.wu@ifad.org

Edward Gallagher

Oficial Principal
Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
Correo electrónico: ed.gallagher@ifad.org

Información actualizada sobre el proceso de descentralización del FIDA

I. Visión general de la descentralización

A. A. Contexto

1. El presente informe ofrece una visión general de los progresos de la segunda fase del proceso de descentralización del FIDA en 2023, centrándose en las principales novedades tras el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en mayo de 2023.
2. La evaluación a nivel institucional en materia de descentralización de 2022 pone de relieve una correlación entre la presencia en los países y una mayor cofinanciación de los proyectos y una puesta en marcha más rápida de los mismos. Las oficinas del FIDA establecidas en los países aportan mayores beneficios, pues mejoran la colaboración del FIDA con los beneficiarios, los gobiernos y otros asociados para el desarrollo, y refuerzan aún más la pertinencia y la eficacia de las actividades de desarrollo del Fondo. Los datos del FIDA de 2003 a 2021 muestran sistemáticamente que los países en los que el Fondo tiene una oficina obtienen mejores resultados que los países sin oficina del FIDA. La anterior evaluación a nivel institucional de 2016 en materia de descentralización estaba en línea con esos hallazgos y destacaba los buenos resultados del FIDA en los países en los que cuenta con una oficina, en particular en los resultados generales de los proyectos, la sostenibilidad, la igualdad de género, la innovación y la ampliación de escala. Esta tendencia es aún más clara en las situaciones de fragilidad y conflicto, razón por la cual la segunda fase del proceso de descentralización busca potenciar las oficinas en los países en estos contextos. Los países en los que el FIDA tiene una oficina también tienden a recibir una mejor valoración de las partes interesadas en materia de colaboración en el ámbito de las políticas en los países y establecimiento de asociaciones.
3. Los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y de la Junta Ejecutiva celebrados, respectivamente, en abril y mayo de este año, respaldaron ampliamente los hallazgos y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional, reconociendo su carácter preliminar, puesto que la descentralización aún está en curso y todavía no se han determinado los efectos directos finales. Aun reconociendo la importancia de la descentralización para el impacto del FIDA y los objetivos de desarrollo más generales, la Junta también reconoció los retos que implica, especialmente en lo relativo a la planificación y la reubicación de personal. La Junta subrayó la importancia de mantener el impulso de la ejecución al tiempo que se van introduciendo los ajustes necesarios en el plan de ejecución de la segunda fase del proceso de descentralización y se considera cuidadosamente su papel de supervisión sin caer en la microgestión involuntariamente.
4. En consonancia con las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional y las reflexiones de la Dirección, se han tomado varias medidas para gestionar de forma adaptable la segunda fase del proceso de descentralización. Entre ellas se incluyen la incorporación de las reflexiones derivadas de la aplicación del programa de reforma asociado a la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) y del grupo de trabajo sobre la descentralización en el diseño y la ejecución de la segunda fase del proceso de descentralización, la elaboración de un plan de reajuste de la segunda fase del proceso de descentralización basado en las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional y en evaluaciones internas, y el perfeccionamiento de los parámetros para aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta en el proceso de ejecución.

B. Medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional sobre la experiencia del FIDA en materia de descentralización

5. A la luz de las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional, se señalaron varios desafíos operacionales esenciales que requerían atención. En el cuadro siguiente se resumen las medidas adoptadas en respuesta a estas recomendaciones.

Cuadro 1

Cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional en materia de descentralización (2022)

| <i>Recomendación</i> | <i>Medida adoptada</i> |
|--|--|
| <p>Recomendación 1 (de acuerdo) Hacer balance de la segunda fase del proceso de descentralización y corregir el rumbo en consecuencia</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y aplicación en curso del reajuste del plan de ejecución de la segunda fase del proceso de descentralización. • Examen de las Oficinas Regionales para la Región de Asia y el Pacífico y de América Latina y el Caribe, perfeccionamiento del modelo de oficina multipaís en África Occidental y Central y África Oriental y Meridional, y reajuste de las oficinas multipaís de Asia y el Pacífico a la luz de la decisión sobre las oficinas regionales en esa región (por ejemplo, China, India y Viet Nam). |
| <p>Recomendación 2 (parcialmente de acuerdo) Desarrollar un presupuesto y un sistema contable que permitan hacer un seguimiento de los costos de la segunda fase del proceso de descentralización</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No se convino en desarrollar un nuevo sistema presupuestario y contable por problemas de costos. • Aumento del detalle de la información sobre el gasto de la segunda fase del proceso de descentralización en los sistemas presupuestarios, y realización de análisis en los informes anuales a la Junta Ejecutiva. • Seguimiento y presentación de información regular sobre los costos de descentralización, incluidos los gastos de personal, los de personal que no forma parte de la plantilla y los de oficina, en el sistema actual en colaboración con la Oficina de Estrategia Presupuestaria, que se harán con mayor detalle para el presupuesto de 2024. |
| <p>Recomendación 3 (de acuerdo) Garantizar que se destina una parte adecuada del presupuesto administrativo a la ejecución de los programas en los países</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al alza de las asignaciones del presupuesto ordinario del FIDA al pilar 1 (ejecución de los programas en los países) desde 2022, haciendo hincapié en los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC) y el asesoramiento sobre políticas basadas en los conocimientos. • Integración de las actividades no crediticias en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y en los proyectos de intercambio de conocimientos, innovación y asesoramiento en el ámbito de las políticas. • El presupuesto propuesto para 2024 sigue una trayectoria ascendente similar. |
| <p>Recomendación 4 (parcialmente de acuerdo) Abordar las limitaciones de la gestión de los recursos humanos prestando más atención al impacto en las operaciones</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar las actividades no crediticias teniendo en cuenta las limitaciones de recursos • Mecanismos existentes para la capacitación de los directores en los países, como la Academia de Operaciones del FIDA y los retiros presenciales. • Mejora continua de los procesos de incorporación y capacitación a fin de dotar al nuevo personal de la información y las competencias esenciales para desempeñar sus funciones con eficacia. |
| <p>Recomendación 5 (de acuerdo) Garantizar que la gestión de recursos humanos se centre en mejorar el bienestar del personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación oportuna de recursos para el establecimiento de las oficinas y la reasignación y reubicación de personal • Revisión de la estrategia de comunicación de la segunda fase del proceso de descentralización para mejorar el diálogo con el personal • Puesta en marcha de iniciativas destinadas a mejorar el bienestar del personal, reducir la tasa de vacantes y fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo. • Priorización de las contrataciones para puestos sobre el terreno, incluida la reducción de la tasa de vacantes sobre el terreno del 21,9 % en enero al 13 % en septiembre y el logro del objetivo general de la tasa de vacantes institucional del 12 % |
| <p>Recomendación 6 (dirigida a la Junta Ejecutiva) Reforzar la supervisión estratégica y las orientaciones de la Junta para la descentralización</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la frecuencia de la información actualizada sobre la segunda fase del proceso de descentralización, incluidos actos (por ejemplo, un seminario informal) y actualizaciones (por ejemplo, un informe oral a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2023 y un informe sobre los progresos realizados en diciembre de 2023). |

C. Plan de reajuste en el contexto de la segunda fase del proceso de descentralización

6. El FIDA elaboró un amplio plan de reajuste en el contexto de la segunda fase del proceso de descentralización en respuesta a las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional y a las enseñanzas extraídas a nivel interno. El Presidente del FIDA aprobó el plan en julio de 2023, manteniendo el actual calendario de la segunda fase del proceso de descentralización y el objetivo de descentralizar el 45 % de los puestos de personal para finales de 2024. En el cuadro 2 se resumen los principales elementos del plan de reajuste en el contexto de la segunda fase del proceso de descentralización, mientras que en la sección II del informe se presenta una descripción detallada de los progresos de cada línea de trabajo.

Cuadro 2

Elementos clave del plan de reajuste en el contexto de la segunda fase del proceso de descentralización (2023)

| <i>Línea de trabajo</i> | <i>Informe de actualización</i> |
|---|---|
| <i>Línea de trabajo relativa al personal</i> | <ul style="list-style-type: none"> Mantener el compromiso de descentralización de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) del 45 % de los puestos de personal para finales de 2024 (objetivo previsto a finales de 2024: el 48,2 %), y el compromiso del Presidente del 40 % para finales de 2023 (objetivo alcanzado en junio) Revisión y perfeccionamiento de la definición de las ubicaciones de referencia a escala mundial Planes de transición del personal del cuadro de servicios generales de la Sede para 2024-2025 y planes de transición trienales para los puestos suprimidos de los oficiales en los países de la Oficina Regional para Asia y el Pacífico. |
| <i>Línea de trabajo sobre infraestructura</i> | <ul style="list-style-type: none"> El número total de oficinas en los países varía entre 47 y 51¹ La Oficina Regional para Asia y el Pacífico se establecerá en el tercer trimestre de 2024 y la de América Latina y el Caribe en 2025 Aplazamiento del establecimiento de oficinas en los países en zonas de conflicto (Afganistán, República Centroafricana y Yemen) Debido a las necesidades de la cartera, tres oficinas del FIDA en los países pasaron a ser dirigidas por un director en el país (Benin, Camboya y la República Unida de Tanzania), una decisión que se aplazó en el caso de la nueva oficina de Togo, dirigida por un oficial de programas en el país, al tiempo que se hicieron ajustes en las oficinas multipaís (China, Ghana, India y Viet Nam). Reestructuración organizativa para la descentralización: armonización de la estructura del FIDA y evaluación del papel de la Sede |
| <i>Línea de trabajo sobre el cambio</i> | <ul style="list-style-type: none"> Todas las aprobaciones o actualizaciones de puestos financiados con cargo al presupuesto administrativo ordinario del FIDA en 2024 se ajustarán al mapa reajustado de puestos de la segunda fase del proceso de descentralización |

II. Actualización de las líneas de trabajo específicas

A. Línea de trabajo relativa al personal

7. El objetivo de descentralización del 40 % del personal se alcanzó en junio de 2023. Los esfuerzos en materia de contratación han reducido la tasa de vacantes de las oficinas sobre el terreno en nueve puntos porcentuales, pasando del 21,9 % en enero al 13 % en septiembre de 2023. Se espera que la tasa de vacantes sobre el terreno siga disminuyendo a finales de año, mientras que el objetivo institucional (que aún los puestos sobre el terreno y en la Sede) se mantiene en el 12 %. Además, ha concluido la auditoría de las funciones, en la que se han revisado 790 perfiles laborales de todos los puestos del FIDA, una medida fundamental en el proceso de reforma organizativa.
8. La actividad de reasignación, iniciada en junio y que finalizará en diciembre de 2023, da prioridad a la continuidad de las operaciones y a las necesidades individuales. El FIDA ofrece una flexibilidad mínima de seis meses para la

¹ En septiembre de 2023, el número de oficinas en los países en la segunda fase del proceso de descentralización está entre 47 y 51 oficinas (a saber, 4 oficinas regionales, 8 oficinas multipaís, 28 o 29 dirigidas por un director en el país y entre 7 y 10 dirigidas por oficiales de programas en los países). Casi dos tercios de ellas están plenamente establecidas, entre ellas 3 nuevas oficinas y 10 que han sido actualizadas, lo que da un total de 43 oficinas operativas.

reubicación del personal, aunque la División de Recursos Humanos puede permitir un aplazamiento caso por caso en función de las necesidades. En abril de 2023 se formalizaron las modalidades de teletrabajo con el fin de aumentar la flexibilidad del trabajo a distancia. Se hace lo posible por promover a los miembros del personal interno durante las reasignaciones, y ciertos contratos de servicios se han convertido en puestos de duración determinada para mejorar las oportunidades de crecimiento profesional del personal nacional.

9. La iniciativa de mejora de las competencias existentes y adquisición de competencias nuevas, organizada en tres planes de estudios (Operaciones, Finanzas y Liderazgo) y capacitación técnica, ha mejorado las competencias de 555 miembros del personal, 241 de ellos en puestos cruciales, lo que representa el 65 % de toda la plantilla.
10. El FIDA ha realizado una transición en la incorporación del personal sobre el terreno, pasando del apoyo de organismos homólogos a la gestión interna por parte de la Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU) en colaboración con las divisiones pertinentes. Los equipos de servicios administrativos de las oficinas regionales y las oficinas multipaís tomarán el relevo cuando estén plenamente operativos. La FSU ha elaborado una guía de incorporación al servicio para las nuevas contrataciones en las oficinas sobre el terreno (2023), con guías locales para los lugares de destino de África Oriental y Meridional y África Occidental y Central, y está prevista la publicación de otras guías para Asia y el Pacífico, Cercano Oriente, África del Norte y Europa y América Latina y el Caribe para finales de 2023.
11. Por último, se están llevando a cabo iniciativas centradas en el bienestar del personal, como la iniciativa sobre la cultura en el lugar de trabajo, las charlas sobre diversidad, equidad e inclusión y los retiros regionales de personal.

B. Línea de trabajo sobre infraestructura

12. El FIDA tiene previsto contar con 47 oficinas en los países para finales de 2024, habiendo actualmente 43 oficinas operativas. La decisión de establecer la Oficina Regional para Asia y el Pacífico en Bangkok (Tailandia) en el tercer trimestre de 2024 tomó en consideración factores como la eficacia en función de los costos, la accesibilidad en materia de viajes, el bienestar del personal, la proximidad a otros organismos multilaterales y de las Naciones Unidas, y la compatibilidad con los objetivos estratégicos del FIDA. La decisión sobre la ubicación de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe está pendiente, y se prevé que se anuncie en diciembre de 2023.
13. Entre las oficinas en los países previstas en 2023 o principios de 2024 se cuentan las de Burkina Faso, el Chad, Malí y Uzbekistán, según las previsiones de 2022, y las de Benin, Camboya, el Pakistán y la República Unida de Tanzania, según la previsión reajustada de 2023. Los esfuerzos que se están llevando a cabo en otras oficinas en los países se centran en la capacidad de las oficinas, las infraestructuras y la adaptación de los locales. Como resultado del reajuste, China, Ghana y Viet Nam están pasando de oficinas multipaís a oficinas dirigidas por directores en los países. Se está llevando a cabo un seguimiento continuo de las oficinas cerradas o con operaciones reducidas debido a riesgos de seguridad, como en Haití, Níger y Sudán.
14. En 2022 se crearon equipos de servicios administrativos regionales para prestar apoyo al personal de las oficinas regionales, que se encargan de tareas como la incorporación, las salidas, los viajes, la tramitación de visados, los contratos y la contratación de consultores. Para hacer frente a las crecientes demandas administrativas, se han adoptado medidas tales como incluir una proporción de personal de 1:6 entre el personal del cuadro de servicios generales y el personal profesional, la financiación para la contratación de personal temporal y la aceleración del proceso de contratación en las Oficinas Regionales para África

Oriental y Meridional y África Occidental y Central. Estos dos equipos de servicios administrativos ya están operativos, mientras que el de Asia y el Pacífico se prevé que entre en funcionamiento en el tercer trimestre de 2024 y el de América Latina y el Caribe en 2025.

15. Se está llevando a cabo una evaluación exhaustiva de la Sede del FIDA para adaptarla a la función del Fondo en una organización descentralizada. A mediados de junio de 2023 se realizó una encuesta entre el personal sobre el terreno, que obtuvo una tasa de respuesta del 60 %. Sus resultados se debatieron durante una reunión del equipo directivo del FIDA y se han integrado en el examen institucional en curso, cuyo objetivo es garantizar la alineación organizativa y fomentar una cultura de "Un FIDA".

C. Línea de trabajo sobre el cambio

16. **Comunicación y gestión del cambio.** El plan de comunicación de la segunda fase del proceso de descentralización existente se ha mejorado para ofrecer sesiones informativas periódicas y canales de apoyo específicos, a ejemplo de una sección en la intranet dedicada a la segunda fase del proceso de descentralización, sesiones interactivas dirigidas al personal y reuniones generales. Desde el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en mayo, se han puesto en marcha varias iniciativas clave, entre ellas tres sesiones interactivas dirigidas al personal sobre la descentralización y la reasignación, una encuesta rápida sobre el papel de la Sede en un FIDA descentralizado, y dos sesiones específicas entre los vicepresidentes adjuntos y el personal afectado por la selección de la ubicación de la Oficina Regional para Asia y el Pacífico, incluidas reuniones individuales. También se han establecido canales de comunicación específicos con el equipo de la segunda fase del proceso de descentralización, en parte a través de contacto directo por correo electrónico.
17. El FIDA está delegando autoridad para la toma de decisiones a fin de empoderar a su personal repartido por el mundo, incluidos los directores en los países y los funcionarios nacionales. Además, está integrando la reforma de la segunda fase del proceso de descentralización en las iniciativas vigentes de reforma institucional, en estrecha coordinación con la planificación dinámica de la fuerza de trabajo, el Plan para el personal, los procesos y la tecnología y el proceso de presupuestación inteligente.
18. **Presupuesto.** Los costos de descentralización comprenden todos los gastos relacionados con el personal de las oficinas descentralizadas del FIDA, incluidas las oficinas regionales y las oficinas en los países, así como los gastos relacionados con el personal que no forma parte de la plantilla y los gastos operacionales de estas oficinas. Estos costos se incorporan al marco contable y presupuestario del FIDA, lo que garantiza un enfoque coherente de la gestión financiera.
19. La Dirección dio prioridad a la descentralización en el presupuesto de 2024, otorgando un aumento presupuestario real del 1,7 % (USD 2,99 millones) para gastos de personal. El plan de reajuste en el contexto de la segunda fase del proceso de descentralización pretende optimizar el uso de los recursos ajustando el tamaño y la estructura de personal de las Oficinas Regionales para Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe en busca de una mayor eficacia en función de los costos. Además, aplazar el establecimiento de oficinas en los países afectados por conflictos privilegia tanto la seguridad como la eficacia en función de los costos. En este contexto, el presupuesto administrativo de 2024 contempla las actualizaciones de puestos esenciales para satisfacer las necesidades operacionales. Las eficiencias operacionales se han reorientado parcialmente a fin de evitar la pérdida de puestos de trabajo del personal del cuadro de servicios generales de la Sede durante la descentralización y hacer que más oficinas en los países estén dirigidas por un director en el país, garantizando una dotación de personal y una capacidad de infraestructura suficientes tanto para las oficinas regionales como para las oficinas

en los países. Esta asignación cubre principalmente la mayor parte de los gastos restantes de la segunda fase del proceso de descentralización, incluidos los gastos recurrentes anuales y los gastos extraordinarios.

III. Visión general del presupuesto y ahorro de costos

A. Visión general del presupuesto

20. En 2016, el FIDA introdujo mejoras estratégicas en sus sistemas presupuestarios y contables, entre ellas otorgar más autoridad presupuestaria a los directores en los países, sobre todo en las adquisiciones y contrataciones de poco valor. Simultáneamente, el Fondo mejoró el acceso a los informes de seguimiento sobre la labor de los responsables de los presupuestos designados.
21. Basándose en estos avances, el FIDA está mejorando aún más su sistema presupuestario para obtener una visión global a nivel institucional de los gastos de descentralización. Esta perspectiva más amplia ayudará al FIDA a supervisar tanto los gastos extraordinarios como los gastos recurrentes anuales, incluidos los gastos de personal y los del personal que no forma parte de la plantilla, y a diferenciar entre gastos reales y nominales.
22. Para facilitar una toma de decisiones bien fundamentada, el comité directivo de la segunda fase del proceso de descentralización examina periódicamente en sus reuniones los gastos reales comparándolos con las asignaciones presupuestarias. Este planteamiento vela por una asignación presupuestaria prudente a lo largo del ejercicio y un uso responsable de los aumentos presupuestarios aprobados para la descentralización. También garantiza el seguimiento y la presentación de información de forma periódica de esos gastos. En el proceso presupuestario de 2024, los desgloses detallados y pormenorizados mejorarán aún más la transparencia y la rendición de cuentas.

Cuadro 3

Gastos recurrentes anuales adicionales necesarios para 2025, más allá del presupuesto aprobado para 2023, para los planes original y reajustado
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

| Partida de gasto | Plan original | | Plan reajustado | | Ahorro o gastos evitados en el plan reajustado | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|---------------------|
| | Presupuesto de 2024 | Presupuesto de 2025 | Presupuesto de 2024 | Presupuesto de 2025 | Presupuesto de 2024 | Presupuesto de 2025 |
| Gastos corrientes de las oficinas regionales / en los países | 1,79 | 0,30 | 1,95 | 0,23 | -0,16 | 0,08 |
| Gastos de personal | 1,49 | 1,07 | 3,11 | -0,78 | -1,62 | 1,85 |
| Gastos de las Naciones Unidas | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | - | - |
| Total | 3,58 | 1,68 | 5,36 | -0,25 | -1,78 | 1,93 |

23. Los presupuestos de 2024 y 2025 del plan de reajuste se centran en varios aspectos clave. Entre ellos se incluyen el establecimiento de las Oficinas Regionales para Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe, la optimización de la eficacia en función de los costos mediante ajustes de personal, el mantenimiento de 47 oficinas en los países y la priorización del deber de asistencia al personal afectado durante la descentralización. Se espera que estos ajustes se traduzcan en un aumento del presupuesto administrativo recurrente anual de USD 5,36 millones en 2024. En 2025, se prevé que la descentralización suponga un ahorro neto de USD 0,25 millones, debido principalmente a la transición del cuadro de servicios generales en la Sede, lo que indica una reducción de los costos y un ahorro a partir de 2025.

24. En cuanto a la estructura de personal de las Oficinas Regionales para Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe, un análisis de costos-beneficios sugiere que un modelo de 45 a 50 personas es la opción más eficaz en función del costo. Las primeras estimaciones conservadoras de los gastos de otro personal que no es de plantilla de estas oficinas incluyen unos gastos de establecimiento extraordinarios de USD 500 000 para cada oficina, junto con unos gastos operacionales recurrentes anuales de USD 550 000 para la Oficina Regional para Asia y el Pacífico y USD 460 000 para la de América Latina y el Caribe.

B. Ahorro de costos y medidas para evitarlos

25. Desde el inicio de la segunda fase del proceso de descentralización, se han aplicado medidas para ahorrar costos y evitar gastos innecesarios, lo que ha dado lugar a los siguientes efectos directos, que figuran en el cuadro 4:
- i) locales exentos del pago de alquiler: Se han establecido acuerdos de alquiler gratuito en la Oficina Regional para África Occidental y Central, y lo mismo se está debatiendo para la Oficina Regional para Asia y el Pacífico. Se están ultimando acuerdos de subvenciones para la Oficina Regional para África Oriental y Meridional y determinadas oficinas en los países;
 - ii) locales comunes: El compartir alrededor del 60 % de los locales de las oficinas en los países con otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales, si bien no resulta totalmente gratuito, ha supuesto un ahorro significativo, estimado en un 40 % (tanto en relación con el alquiler como con servicios comunes) en comparación con tener locales independientes;
 - iii) servicios comunes de operaciones institucionales: La utilización de servicios comunes de operaciones institucionales está generando un ahorro anual estimado de entre USD 150 000 y USD 200 000. Además, ocho oficinas en los países cuentan con servicios auxiliares comunes o centros locales de servicios compartidos en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, y
 - iv) reasignación de puestos del cuadro de servicios generales: Se prevé que la sustitución de puestos del cuadro de servicios generales en la Sede por puestos sobre el terreno ahorre USD 2,1 millones en gastos recurrentes anuales al final de la reforma, lo que dará lugar a una mayor racionalización de la estructura de la Sede.

Cuadro 4

Aumento de la eficiencia en los gastos de personal y de personal que no forma parte de la plantilla

| <i>Principales eficiencias en función de los costos</i> | <i>Descripción</i> |
|---|---|
| <i>Personal</i> | |
| Traslado de la oficina central del Departamento de Administración de Programas (PMD) y de los puestos del cuadro de servicios generales del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) de Roma a las oficinas sobre el terreno | <ul style="list-style-type: none"> El ahorro anual ya está incluido en los gastos recurrentes anuales de la segunda fase del proceso de descentralización y se estima en USD 1,3 millones. No se pierde empleo y se garantiza la continuidad de las operaciones. |
| Reestructuración de la función de enlace en la Sede | <ul style="list-style-type: none"> Las funciones del personal que ocupa estos puestos fueron asumidas por un nuevo equipo de enlace regional en la Sede, analistas de datos y asistentes de programas en los países sobre el terreno. El ahorro anual ya está incluido en los gastos recurrentes anuales de la segunda fase del proceso de descentralización y se estima en USD 0,8 millones. No se pierden puestos de trabajo del personal del cuadro de servicios generales en la Sede y se garantiza la continuidad de las operaciones. |
| <i>Personal que no forma parte de la plantilla</i> | |
| Locales exentos del pago de alquiler para oficinas regionales y oficinas en los países | <ul style="list-style-type: none"> Se ha acordado la cesión de un edificio exento del pago de alquiler para instalar en él los locales de la Oficina Regional para África Occidental y Central: se calcula que esto evitará unos gastos recurrentes por valor de USD 500 000. El Gobierno de Kenya se comprometió a conceder una subvención anual de alquiler de USD 0,18 millones durante dos años para la Oficina Regional para África Oriental y Meridional. Finalización de los debates relativos a las ayudas al alquiler en la Oficina Regional para Asia y el Pacífico y de ciertas oficinas en los países. |
| Estrategia de operaciones institucionales | <ul style="list-style-type: none"> Todas las oficinas en los países se benefician de seis servicios comunes de operaciones institucionales: servicios administrativos, servicios de recursos humanos, servicios de adquisición y contratación, servicios logísticos, servicios financieros y servicios relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones. Los costos anuales evitados para el FIDA se estiman entre USD 0,15 y USD 0,2 millones. |
| Servicios auxiliares comunes | <ul style="list-style-type: none"> Ha habido servicios auxiliares comunes en los siguientes ocho países que cuentan con oficinas del FIDA: el Brasil, Camboya, Etiopía, Ghana, Kenya, la República Unida de Tanzania, el Sudán, y Viet Nam. |
| Locales comunes, también con los demás organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma | <ul style="list-style-type: none"> De las 43 oficinas en los países actuales, alrededor del 60 % se encuentran en locales compartidos: <ul style="list-style-type: none"> - siete oficinas del FIDA se encuentran en instalaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o el Programa Mundial de Alimentos (PMA); - 20 oficinas del FIDA se encuentran en instalaciones de otros organismos de las Naciones Unidas, y - varias oficinas del FIDA también se encuentran en instalaciones de otras instituciones gubernamentales o internacionales. La optimización de los recursos compartidos, tanto de alquiler como de servicios comunes, permite ahorrar en torno a un 40 %, al tiempo que mejora la colaboración y la eficiencia de los organismos de las Naciones Unidas. Solo el costo del alquiler ya es un 5 % inferior en el caso de los locales comunes en relación con los independientes. |

C. Factores de costo de la descentralización

26. El análisis de la eficiencia en función de los costos de los modelos de oficinas en los países durante la segunda fase del proceso de descentralización condujo al desarrollo de una estructura de oficina regional con numerosas oficinas dirigidas por directores en los países y unas cuantas oficinas multipaís y otras dirigidas por oficiales de programas en los países. Las oficinas dirigidas por directores en los países se consideraron las más eficaces en materia de supervisión, políticas y asociaciones. Además, se comprobó que el personal en el país resultó más eficaz a la hora de apoyar a los asociados gubernamentales y los proyectos durante la pandemia de COVID-19 y las restricciones para viajar. En consecuencia, el número total de oficinas en los países aumentó de 40 a 51, incluidas 7 nuevas oficinas y 14 oficinas que antes estaban dirigidas por oficiales de programas y que pasaron a ser dirigidas por directores en los países u oficinas multipaís, con lo que la proporción de la cartera del FIDA cubierta por oficinas presentes en los países aumentó del 72 % al 82 %.
27. En cuanto a los principales factores de costo, un cambio notable es el aumento sustancial de las oficinas dirigidas por directores en los países, que han pasado de 7 en 2021 a 28 en 2024, mientras que las oficinas dirigidas por oficiales de programas en los países han disminuido de 20 a 7 en el mismo periodo, lo que se traduce en un aumento medio anual de los gastos recurrentes relacionados con el personal que no forma parte de la plantilla de USD 54 000, es decir, un 68 %. A pesar del impacto en los costos, las oficinas en los países dirigidas por un director en el país ofrecen beneficios considerables, tal y como se reconoce en la evaluación a nivel institucional de 2023, entre los que se incluyen un liderazgo más fuerte, una mejor coordinación, una mayor capacidad y una mejor representación, todo lo cual contribuye a una ejecución más eficaz y a mejores resultados.
28. Otro factor de costo significativo es la mayor presencia del FIDA en las situaciones de fragilidad y conflicto, que se traduce en un aumento del 40 % de los gastos recurrentes, atribuido principalmente a las prestaciones por asignación, las instalaciones, los activos y las necesidades en materia de seguridad. El compromiso estratégico del FIDA de asignar el 25 % de los recursos básicos a las situaciones de fragilidad y conflicto en la FIDA12 y la FIDA13 pone de relieve su dedicación a abordar los desafíos del desarrollo en tales zonas. Este enfoque estratégico ha conducido a un crecimiento significativo de la cartera en situaciones de fragilidad y conflicto durante la FIDA10 y la FIDA11, pasando de US\$ 1 000 millones a USD 2 200 millones, lo cual ha requerido una mayor capacidad del personal y una presencia más fuerte en los países, equilibrando al mismo tiempo el mandato de la inclusión rural con la eficiencia en contextos complejos.
29. Por último, en lo que respecta al factor de costo relacionado con las estructuras de dotación personal de las oficinas dirigidas por un director en el país, es crucial comprender las implicaciones en materia de costos. Por ejemplo, las oficinas dirigidas por directores en los países más grandes y complejas incurren en promedio en un 43 % más de gastos de personal debido a la necesidad de personal adicional y con más experiencia. Esta inversión es esencial para desenvolverse eficazmente en un entorno operativo cada vez más complejo, que incluye situaciones de fragilidad y conflicto, y para mantener los niveles de resultados en materia de desarrollo, tal y como se destaca en la evaluación a nivel institucional de 2022.

IV. Conclusión

30. El plan de reajuste en el contexto de la segunda fase del proceso de descentralización refleja el compromiso del FIDA con una gestión adaptativa. La elección de Bangkok como Sede de la Oficina Regional para Asia y el Pacífico es coherente con los objetivos estratégicos. Se espera una decisión sobre la ubicación de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe para finales de año. La mejora de los sistemas de comunicación y presupuestarios también respalda los esfuerzos de descentralización.
31. Las próximas medidas que deben tomarse abarcan varias esferas clave dentro de la reforma de la segunda fase del proceso de descentralización. En primer lugar, el FIDA mantendrá su firme compromiso con el bienestar del personal, al tiempo que seguirá mejorando sus procesos de incorporación y capacitación. En segundo lugar, los esfuerzos se dirigirán a poner en funcionamiento el resto de las oficinas en los países, tal como se indica en el plan de reajuste en el contexto de la segunda fase del proceso de descentralización, incluida la Oficina Regional para Asia y el Pacífico, a decidir la estructura regional para América Latina y el Caribe y a adaptar la Sede a un contexto descentralizado. Por último, se prestará mayor atención a reforzar la colaboración con el personal y a garantizar una comunicación constante con la Junta Ejecutiva, en consonancia con el plan de comunicación de la segunda fase del proceso de descentralización.

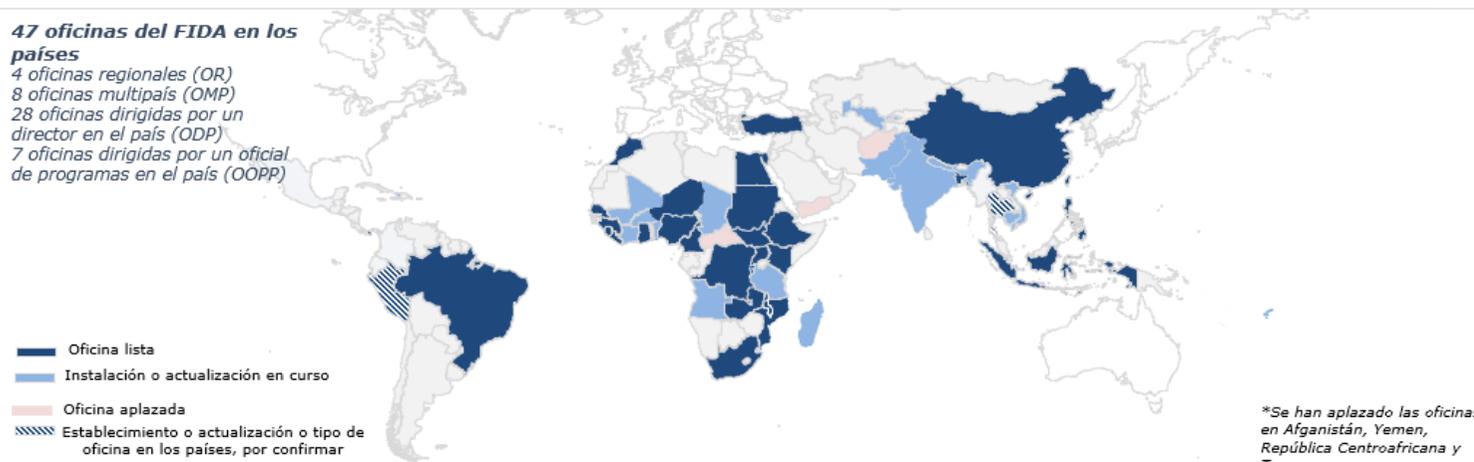
Mapa reajustado sobre la situación de las oficinas en los países en la segunda fase del proceso de descentralización (a octubre de 2023)

Mapa reajustado de las oficinas en los países en la segunda fase del proceso de descentralización*



47 oficinas del FIDA en los países

- 4 oficinas regionales (OR)
- 8 oficinas multipaís (OMP)
- 28 oficinas dirigidas por un director en el país (ODP)
- 7 oficinas dirigidas por un oficial de programas en el país (OOPP)



- Oficina lista
- Instalación o actualización en curso
- Oficina aplazada
- ▨ Establecimiento o actualización o tipo de oficina en los países, por confirmar

*Se han aplazado las oficinas en Afganistán, Yemen, República Centroafricana y Togo.

| ALC (4 oficinas) | | | WCA (14-16 oficinas) | | | ESA (13 oficinas) | | | APR (11-12 oficinas) | | | NEN (5-6 oficinas) | | |
|-------------------|-----------------------|---|---------------------------------|-------------------------|---|-------------------|----------|---|----------------------|------------------------|---|--------------------|-------------------------|---|
| Brasil | ODP | ● | Benin | ODP (N) | ● | Angola | ODP (A) | ● | Afganistán | Por confirmar, ODP (N) | ○ | Egipto | OMP | ● |
| Haití | ODP (A) | ● | Burkina Faso | ODP (A) | ● | Burundi | OOPP | ● | Bangladesh | ODP | ● | Marruecos | OOPP | ● |
| Panamá | Por confirmar, OR/OMP | ○ | Camerún | OMP | ● | Etiopía | OMP | ● | Camboya | ODP (A) | ● | Sudán | ODP | ● |
| Perú | Por confirmar, OR/OMP | ○ | República Centroafricana | Por confirmar, OOPP (N) | ○ | Kenya | OR (A) | ● | China | ODP y CSST | ● | Türkiye | OMP | ● |
| | | | Chad | OOPP (N) | ● | Madagascar | ODP (A) | ● | Fiji | ODP (A) | ● | Uzbekistán | ODP (N) | ● |
| | | | Côte d'Ivoire | OR (A) | ● | Malawi | ODP (N) | ● | India | OMP | ● | Yemen | Por confirmar, OOPP (N) | ○ |
| | | | República Democrática del Congo | ODP | ● | Mozambique | ODP (A) | ● | Indonesia | ODP | ● | | | |
| | | | Ghana | ODP | ● | Rwanda | ODP (A) | ● | Nepal | ODP (A) | ● | | | |
| | | | Guinea | OOPP | ● | Sudáfrica | OMP | ● | Pakistán | ODP (A) | ● | | | |
| | | | Liberia | ODP (N) | ● | Sudán del Sur | OOPP (N) | ● | Filipinas | ODP | ● | | | |
| | | | Mali | ODP (A) | ● | Tanzania | ODP (A) | ● | Tailandia | OR (A) | ○ | | | |
| | | | Niger | ODP (A) | ● | Uganda | ODP (A) | ● | Viet Nam | ODP | ● | | | |
| | | | Nigeria | ODP | ● | Zambia | OOPP | ● | | | | | | |
| | | | Senegal | OMP | ● | | | | | | | | | |
| | | | S. Leona | OOPP | ● | | | | | | | | | |
| Actualización (A) | | | Togo | Por confirmar, OOPP (N) | ○ | | | | | | | | | |
| Nueva (N) | | | | | | | | | | | | | | |

Cuadro general de los gastos adicionales de la descentralización en 2024 y 2025

Cuadro 1

Gastos recurrentes anuales adicionales necesarios hasta 2025, más allá del presupuesto aprobado para 2023, para los planes original y reajustado
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

| Partida de gasto | Plan original | | Plan reajustado | | Ahorro o gastos evitados en el plan reajustado | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|---------------------|
| | Presupuesto de 2024 | Presupuesto de 2025 | Presupuesto de 2024 | Presupuesto de 2025 | Presupuesto de 2024 | Presupuesto de 2025 |
| Gastos corrientes de las oficinas regionales / en los países | 1,79 | 0,30 | 1,95 | 0,23 | -0,16 | 0,08 |
| Gastos de personal | 1,49 | 1,07 | 3,11 | -0,78 | -1,62 | 1,85 |
| Gastos de las Naciones Unidas | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 3,58 | 1,68 | 5,36 | -0,25 | -1,78 | 1,93 |

- Ahorro gracias al reajuste:** Aplazar la apertura de oficinas en los países en situación de conflicto (Afganistán, República Centroafricana y Yemen), así como Togo; reajustes de las oficinas multipaís (China, Ghana, India y Viet Nam), y aplazar la creación de nuevos puestos en el Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), el Departamento de Servicios Institucionales (CSD), el Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) y las Oficinas Regionales para África Oriental y Meridional y África Occidental y Central.
- Con ello se compensaron los costos adicionales derivados de la conversión de las oficinas en los países de la República Unida de Tanzania y Camboya en oficinas dirigidas por directores en los países, y de la apertura de Benin como oficina dirigida por un director en el país, así como de la conversión de los puestos de oficial nacional de grado PNCO-B a PNCO-C en determinadas oficinas dirigidas por un director en el país.

Cuadro 2

Gastos recurrentes anuales adicionales en relación con la descentralización: Plan reajustado por partida de gasto
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

| Partida de gasto | Plan reajustado | | | |
|--|---------------------|---|---------------------|--|
| | Presupuesto de 2024 | Propuesta de puestos ETC netos para 2024 ^b | Presupuesto de 2025 | Propuesta de puestos ETC netos para 2025 |
| Oficinas regionales en funcionamiento ^a | 0,67 | | 0,12 | |
| Personal de las oficinas regionales | 5,61 | 51 | 0,13 | 2 |
| Oficinas en los países en funcionamiento | 1,28 | | 0,10 | |
| Personal de las oficinas del FIDA en los países | -1,77 | 8 | -0,10 | -1 |
| Personal de la Sede | -0,73 | -3 | -0,81 | -9 |
| Gastos de las Naciones Unidas | 0,3 | | 0,3 | |
| Total | 5,36 | 56 | -0,25 | -8 |

^a Los gastos corrientes adicionales de las oficinas en los países son superiores a los de las oficinas regionales debido a las oficinas previstas para 2023 que no estarán plenamente operativas hasta 2024 (así como a las oficinas en los países nuevas y actualizadas, como las de Benin, Camboya y la República Unida de Tanzania).

^b La línea de personal negativa de las oficinas en los países en los planes original y reajustado se refiere a traslados —reubicación de personal de China, la India y Viet Nam a la Oficina Regional para Asia y el Pacífico— y, por tanto, debe leerse conjuntamente con la línea de personal de la oficina regional.

Cuadro 3

Costos extraordinario / de instalación: Planes original y reajustado*

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

| | <i>Plan original</i> | | <i>Plan reajustado</i> | |
|--|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| | <i>Oficina 2024</i> | <i>Vehículo 2024</i> | <i>Oficina 2024</i> | <i>Vehículo 2024</i> |
| Costos no recurrentes / de instalación | 3,59 | 1,26 | 2,89 | 0,78 |

* Los fondos extraordinarios para oficinas se destinan a los gastos de establecimiento de las oficinas regionales y a la preparación de las oficinas en los países previstas para 2024.

Los fondos para vehículos son necesarios para garantizar que 18 oficinas nuevas y actualizadas dirigidas por directores en los países dispongan de un auto en la oficina.

Cuadro 4

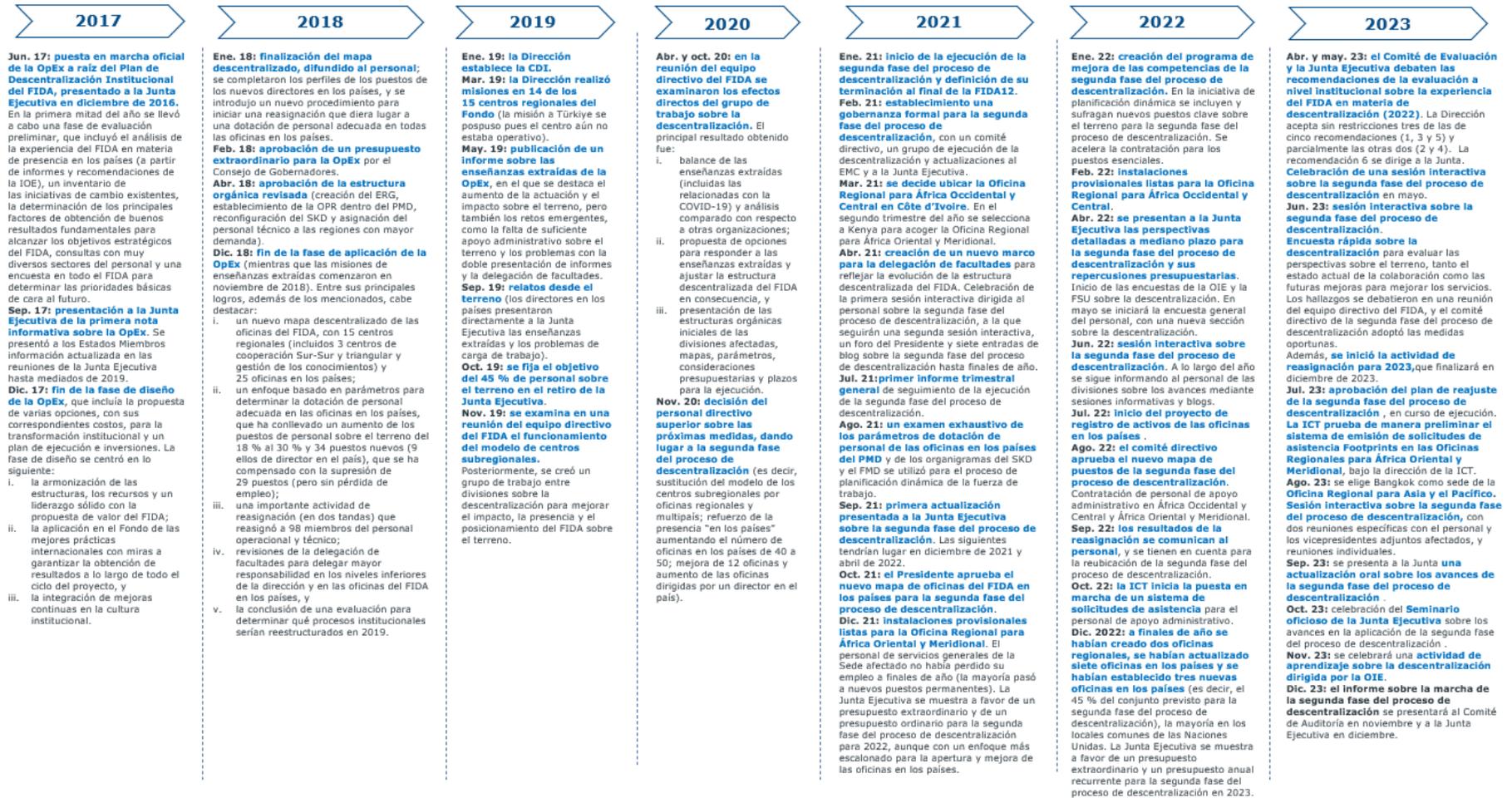
Planes original y reajustado: Puestos equivalentes a tiempo completo netos en las oficinas regionales, las oficinas en los países y la Sede*

| <i>Partida de gasto</i> | <i>Plan original</i> | | <i>Plan reajustado</i> | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | <i>Puestos ETC netos en 2024</i> | <i>Puestos ETC netos en 2025</i> | <i>Puestos ETC netos en 2024</i> | <i>Puestos ETC netos en 2025</i> |
| Personal de las oficinas regionales | 49 | 14 | 51 | 2 |
| Personal de las oficinas del FIDA en los países | -9 | 2 | 8 | -1 |
| Personal de la Sede | -11 | -9 | -3 | -9 |
| Total | 29 | 7 | 56 | -8 |

* En el plan reajustado se prevén 48 puestos equivalentes a tiempo completo (ETC) adicionales netos, de los cuales el 40 % son conductores con un contrato del FIDA no incluidos en el plan original y necesarios para las oficinas en los países nuevas y actualizadas en el marco de la segunda fase del proceso de descentralización. Los otros puestos ETC son principalmente nuevos puestos de personal que se están creando para las Oficinas Regionales para Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe. En 2024 se crearán nuevos puestos, a lo que le seguirá una disminución neta global de puestos ETC a partir de 2025 debido a la transición del personal del cuadro de servicios generales en la Sede.

Cronología de la descentralización (de 2017 a la actualidad)

Hitos clave en 2017-2023: de la presencia en los países a la segunda fase del proceso de descentralización



Proyección de puestos ETC con cargo al presupuesto ordinario en las oficinas en los países para 2025

| <i>País</i> | <i>Tipo de oficinas en los países</i> | <i>Puestos ETC</i> | <i>País</i> | <i>Tipo de oficinas en los países</i> | <i>Puestos ETC</i> |
|---|---|--------------------|---|--|--------------------|
| Tailandia | Regional | 34 | Perú** | Regional | 36 |
| Bangladesh | Oficina dirigida por un director en el país (ODP) | 5 | Brasil | ODP/CSST | 6 |
| Camboya | ODP | 4 | Haití | ODP | 4 |
| China | ODP/CSST | 7 | Panamá | Oficina multipaís (OMP) | 12 |
| Fiji | ODP | 5 | Total América Latina y el Caribe | | 58 |
| India* | OMP | 12 | Egipto | OMP | 26 |
| Indonesia | ODP | 7 | Sudán | ODP | 4 |
| Nepal | ODP | 4 | Türkiye | OMP | 14 |
| Pakistán | ODP | 5 | Uzbekistán | ODP | 4 |
| Filipinas | ODP | 4 | Marruecos | Oficina dirigida por un oficial de programas en el país (OOPP) | 1 |
| Viet Nam | ODP | 5 | Total Cercano Oriente, África del Norte y Europa | | 49 |
| Total Asia y el Pacífico | | 92 | Côte d'Ivoire | Regional | 44 |
| Kenya | Regional | 49 | Benin | ODP | 4 |
| Angola | ODP | 4 | Burkina Faso | ODP | 4 |
| Burundi | OOPP | 2 | Camerún | OMP | 11 |
| Etiopía | OMP/CSST | 10 | Chad | OOPP | 1 |
| Madagascar | ODP | 6 | República Democrática del Congo | ODP | 5 |
| Malawi | ODP | 5 | Ghana | ODP | 4 |
| Mozambique | ODP | 5 | Guinea | OOPP | 2 |
| Rwanda | ODP | 4 | Liberia | ODP | 4 |
| Sudáfrica | OMP | 7 | Malí | ODP | 4 |
| Sudán del Sur | OOPP | 2 | Níger | ODP | 5 |
| República Unida de Tanzania | ODP | 4 | Nigeria | ODP | 7 |
| Uganda | ODP | 5 | Senegal | OMP | 12 |
| Zambia | OOPP | 3 | Sierra Leona | OOPP | 2 |
| Total África Oriental y Meridional | | 106 | Total África Occidental y Central | | 109 |
| Total global | | 414 | | | |

* La plantilla de la oficina de la India será finalmente de ocho funcionarios cuando pase al estado estable después de 2025.

** La oficina regional en el Perú se considera provisionalmente solo a efectos presupuestarios, ya que, a octubre de 2023, no se ha tomado una decisión al respecto

Estructura orgánica descentralizada del FIDA, incluidas la estructura de dotación de personal y las funciones de los distintos tipos de oficinas en los países en el marco de la segunda fase del proceso de descentralización

| <i>Tipo de oficina</i> | <i>Dotación de personal indicativa (presupuesto ordinario)</i> | <i>Funciones</i> | <i>Número^a</i> |
|----------------------------|--|--|---------------------------|
| Oficinas regionales | <ul style="list-style-type: none"> Personal del Departamento de Administración de Programas (PMD), el Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), el Departamento de Operaciones Financieras (FOD), el Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) y el Departamento de Servicios Institucionales (CSD). Todo el personal técnico sobre el terreno está ubicado en las oficinas regionales^b Director regional y oficina central del PMD (PNCO-B y G5) Director en el país (P4 o P5) y equipo en el país del PMD, en caso necesario^c Técnicos principales regionales del SKD, División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG) y División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI) (P5), especialistas técnicos superiores (P4), especialistas técnicos (P3) y personal nacional (PNCO-B o PNCO-C) Personal de la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD): oficial superior (P4) y oficiales (P3)^d Director de servicios institucionales (P4) y personal del Departamento de Servicios Institucionales (por ejemplo, la División de Servicios Administrativos, el Departamento de Seguridad, la División de Recursos Humanos y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones) Oficial de la División de Comunicación y Promoción Global (P3) y analista (PNCO-B) de la COM Equipo de servicios administrativos para apoyar a los profesionales de las oficinas regionales | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración y participación regionales (actividades crediticias y no crediticias) Apoyo programático y administrativo a los equipos en los países Coordinación entre departamentos Supervisión de riesgos y cumplimiento de la normativa Servicios empresariales En el marco de la OpEx, la mayoría del personal de las oficinas regionales operaba desde la Sede o desde un centro sobre el terreno Los directores en los países ubicados en oficinas regionales supervisan las carteras correspondientes El adjunto de enlace regional de nivel G6 está ubicado en la Sede | 4 |

| Tipo de oficina | Dotación de personal indicativa (presupuesto ordinario) | Funciones | Número^a |
|--|---|--|---------------------------|
| Oficina multipaís | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de oficina multipaís (P5) • Oficial del programa en el país (PNCO-C). Podría considerarse contar con un analista del programa en el país (PNCO-B) en función del tamaño de la cartera del país receptor y otros parámetros • Un asistente del programa en el país (G5) • El número de asistentes del programa en el país se ajusta al alza si se presta apoyo a más de dos directores en los países • Asistente administrativo de oficina multipaís (G4) • Oficial de programas (P3) • Analista de operaciones en el país (PNCO-A) • Uno o varios directores en los países en función del número de países gestionados desde la oficina multipaís | <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de la oficina multipaís supervisa la cartera del país receptor • Colaboración y asociaciones en las políticas subregionales • Programas subregionales de préstamo (por ejemplo, en el Sahel) • Asistencia a las oficinas del FIDA en los países dirigidas por oficiales de programas en el país y a los países sin oficinas del FIDA gestionados desde una oficina multipaís • Todas las oficinas multipaís operaban según la OpEx. La principal diferencia es que ya no hay personal técnico destinado en estas oficinas (solo del PMD), salvo en casos específicos • Los directores en los países ubicados en oficinas multipaís se centran en la gestión de las carteras asignadas | 8 |
| Oficina dirigida por un director en el país | <ul style="list-style-type: none"> • Director en el país (P4 o P5), oficial (PNCO-C) o analista (PNCO-B) de programas en el país^b, y asistente del programa del país (G5) | <ul style="list-style-type: none"> • El director en el país, junto con el equipo en el país, supervisa la cartera del país receptor y posiblemente las carteras de otros países atendidos desde esa oficina en el país • Apoyo a los programas en los países, actividades no crediticias, comunicación y divulgación y colaboración institucional | 28 |
| Oficina dirigida por un oficial de programas en el país | <ul style="list-style-type: none"> • Oficial de programas en el país (PNCO-C) | <ul style="list-style-type: none"> • La cartera la gestiona siempre el director en el país desde una oficina en el país, una oficina multipaís o la oficina regional correspondiente, con el firme respaldo del oficial del programa en el país | 7 |

^a El número definitivo de oficinas en los países y los tipos de oficina están aún por definir, ya que dependerán de la decisión sobre la estructura regional en América Latina y el Caribe y la presencia de oficinas en las zonas afectadas por conflictos.

^b Sin embargo, en algunos casos, puede ser necesario que puestos específicos (por ejemplo, financiados con fondos suplementarios) estén ubicados en las oficinas multipaís o incluso en las oficinas en los países dirigidas por un director en el país. Esto no se aplica a la región de Cercano Oriente, África del Norte y Europa, donde actualmente no está prevista ninguna oficina regional.

^c Si hay más de un director en el país, se aplican los parámetros de las oficinas multipaís.

^d En el caso excepcional de la Oficina Regional para África Oriental y Meridional, hay un analista en el país (PNCO-A/PNCO-B) y un adjunto en el país (G6).

^e Puede tratarse de un segundo oficial o analista del programa en el país, según el tamaño de la cartera del país receptor y otros parámetros.

Parámetros que determinan la distribución de personal de categoría superior y personal sobre el terreno en las oficinas en los países

El proceso de evaluación y priorización de ubicaciones para la apertura o mejora de las oficinas en los países en el marco de la segunda fase del proceso de descentralización se lleva a cabo mediante un método basado en parámetros. Inicialmente, este enfoque identificó tres factores principales para cada país dentro de la cartera activa del FIDA: el factor de las actividades futuras, el factor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el factor de complejidad. Estos factores tenían en cuenta aspectos tales como las disparidades en cuanto a la pobreza y los niveles de hambre, la complejidad y las previsiones de actividad para el futuro. Para calcular estos factores se utilizaron datos sobre la pobreza y el hambre, la fragilidad, la calidad de la gobernanza, la asignación actual del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) y el aumento porcentual con respecto al ciclo de reposición anterior. Tras normalizar y promediar estos valores, se multiplicaron por el tamaño de la cartera de cada país para obtener un valor de cartera ponderado. El valor porcentual de la cartera ponderada de cada país determinó la puntuación utilizada para seleccionar y priorizar los países de la segunda fase del proceso de descentralización. Este análisis cuantitativo se completó con una serie de debates mantenidos con los directores regionales para evaluar cualitativamente el potencial de asociación, las oportunidades de colaboración en el ámbito de las políticas a nivel nacional y la viabilidad de las operaciones.

En el caso de las oficinas regionales, se tuvieron más en cuenta los siguientes factores y categorías:

- i) Optimización de los recursos (un 35 %): Esta categoría incluye factores como los costos laborales, el costo de los locales de oficina o los gastos de alquiler, la tasa de inflación, la estabilidad de la moneda y los gastos de viaje.
- ii) Criterios cualitativos (un 40 %): Esta categoría engloba factores como la habitabilidad, las dificultades y las amenazas a la seguridad, los viajes y la accesibilidad, la conectividad referente a las tecnologías de la información, la apertura y la seguridad, así como la admisibilidad para el empleo de cónyuges.
- iii) Criterios específicos del FIDA (un 25 %): Esta categoría se centra en factores como el número de miembros del personal afectados, la presencia de instituciones financieras internacionales y otros organismos de las Naciones Unidas, y la existencia de un acuerdo con el país receptor.

En cuanto a la representación geográfica del personal sobre el terreno, el personal del PMD y el SKD está ubicado predominantemente sobre el terreno. Ante la próxima apertura de las Oficinas Regionales para Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe, los puestos de categoría superior sobre el terreno en el PMD aumentarán hasta casi el 80 %, y en el SKD hasta casi el 60 %, como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Distribución estimada de puestos ETC de P4 y superiores por departamento (sobre el terreno y en la Sede) con cargo al presupuesto ordinario del FIDA de 2025

| Puestos ETC estimados para 2025 (P-4 y superiores) con cargo al presupuesto ordinario | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|--|---|--------------|
| <i>Sede / Sobre el terreno</i> | <i>Departamento de Servicios Institucionales (CSD)</i> | <i>Grupo de Apoyo a los Servicios Institucionales (CSSG)</i> | <i>Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG)</i> | <i>Departamento de Operaciones Financieras (FOD)</i> | <i>Oficina de la Presidencia y la Vicepresidencia (OPV)</i> | <i>Departamento de Administración de Programas (PMD)</i> | <i>Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)</i> | <i>Total</i> |
| Sobre el terreno | 4 | | 1 | 4 | | 73 | 30 | 112 |
| Sede | 33 | 24 | 28 | 18 | 7 | 19 | 27 | 156 |
| Total | 37 | 24 | 29 | 22 | 7 | 92 | 57 | 268 |
| Puestos ETC estimados para 2025 (P-4 y superiores) con cargo al presupuesto ordinario, % | | | | | | | | |
| <i>Sede / Sobre el terreno</i> | <i>CSD</i> | <i>CSSG</i> | <i>ERG</i> | <i>FOD</i> | <i>OPV</i> | <i>PMD</i> | <i>SKD</i> | <i>Total</i> |
| Sobre el terreno | 11 | - | 3 | 18 | - | 79 | 53 | 42 |
| Sede | 89 | 100 | 97 | 82 | 100 | 21 | 47 | 58 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |