

a

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 80º período de sesiones

Roma, 17 y 18 de diciembre de 2003

**PROGRAMA DE LABORES Y PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO
DEL FIDA PARA 2004, INCLUIDO
EL DE SU OFICINA DE EVALUACIÓN**

ÍNDICE

	PÁGINA
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
A. Finalidad y estructura de este documento	1
B. Presupuestación por actividades	2
II. PROGRAMA DE LABORES Y PRESUPUESTO DEL FIDA PARA 2004	4
A. El contexto en el que se desarrollan las actividades de reducción de la pobreza del FIDA	4
B. El programa de labores del FIDA para 2004: prioridades institucionales	5
1. Administrar los programas en los países financiados mediante préstamos y donaciones centrándose en los resultados	7
2. Administrar los programas de investigación y creación de capacidad financiados mediante donaciones centrándose en los resultados	12
3. Fomentar políticas integradoras que propicien la reducción de la pobreza en los planos local, nacional, regional y mundial	14
4. Gestionar conocimientos que permitan actuar con eficacia en la reducción de la pobreza rural	17
5. Movilizar y administrar recursos financieros para los programas de reducción de la pobreza rural	18
6. Establecer asociaciones estratégicas con otros agentes interesados en la reducción de la pobreza rural (instituciones financieras internacionales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, organizaciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil)	19
7. Elaborar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural	20
8. Mejorar la eficacia del FIDA mediante una gestión institucional y un entorno de trabajo adecuados	20
C. Recursos disponibles	22
D. Programa de labores y presupuesto	24
1. Presentación tradicional	24
i) El programa de labores: préstamos y donaciones	24
ii) El Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas	27
iii) El presupuesto administrativo y los recursos humanos	29
iv) Gastos no recurrentes	33
v) Fondos suplementarios	36
2. Presentación de la presupuestación por actividades	37
3. Norma de arrastre	40
III. PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN PARA 2004	41
IV. RECOMENDACIÓN	47

ANEXOS

		PÁGINA
Annex 1	IFAD's Activity Tree (Árbol de actividades del FIDA)	49
Annex 2	Context of IFAD's Poverty Reduction Efforts (Contexto en el que se desarrollan las actividades de reducción de la pobreza del FIDA)	51
Annex 3	IFAD's Country Programmes by Regional Division (Programas del FIDA en los países por división regional)	54
Annex 4	Payments for Supervision and Administration of IFAD's Projects (Pagos por concepto de supervisión y administración de proyectos del FIDA)	60
Annex 5A	Staff Costs (Gastos de personal)	61
Annex 5B	Governing Body and Other Official Meetings (Períodos de sesiones de los órganos rectores y otras reuniones oficiales)	62
Annex 5C	Staff Levels for 2004 (Plantilla para 2004)	63
Annex 5D	Staff Levels Funded from Service Charges on Supplementary Funds and Associate Professional Officer Arrangements (Plantilla financiada con fondos suplementarios procedentes de cargos por servicios y a través del régimen de profesionales asociados)	64
Annex 5E	Other Programme-Related Activities and Studies (Otras actividades y estudios relacionados con los programas)	65
Annex 5F	Office and General Expenses (Gastos de oficina y generales)	66
Annex 5G	Other Operational Expenses, Including Policy and Resource Mobilization (Otros gastos operacionales, incluida la promoción de políticas y la movilización de recursos)	67
Annex 6	2004 Budget Analysis by Department (Análisis del presupuesto para 2004 por departamento)	68
Annex 7	Direct Charges on Investments (Cargos directos sobre las inversiones)	73
Annex 8	Summary of Projected 2004 Resources Available (Resumen de las proyecciones de los recursos disponibles en 2004)	74
Annex 9	OE Priorities in Relation to IFAD's Corporate Priorities and Planning Framework for 2004, and OE Staff Levels for 2004 (Prioridades de la Oficina de Evaluación en relación con las prioridades institucionales y el marco de planificación del FIDA correspondiente a 2004 y plantilla de la OE en 2004)	75
Annex 10	OE Budget for 2004 (Presupuesto de la Oficina de Evaluación para 2004)	76
Annex 11	IEE Budget (Presupuesto de la evaluación externa independiente)	78
Annex 12	OE Work Programme for 2004 (Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2004)	79

ABREVIATURAS Y SIGLAS

AOD	Asistencia oficial para el desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
DAT	Donación de asistencia técnica
DDI	Departamento de Desarrollo Internacional (Reino Unido)
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCA	Facultad para contraer compromisos anticipados
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
OE	Oficina de Evaluación
ONG	Organización no gubernamental
PAC	Programa Ampliado de Cooperación
PBAS	Sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PCE	Programa de Cambio Estratégico
PPME	Países pobres muy endeudados
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas

I. INTRODUCCIÓN

A. Finalidad y estructura de este documento

1. En su período de sesiones de septiembre de 2003, la Junta Ejecutiva examinó el documento EB 2003/79/R.10, “Prioridades estratégicas y programa de labores del FIDA y su Oficina de Evaluación independiente para el año 2004”, y brindó orientaciones con miras a la ultimación del programa de labores y presupuesto del FIDA para 2004, incluido el programa de trabajo y el presupuesto de su Oficina de Evaluación (OE). Atendiendo a estas orientaciones, la organización examinó los programas de trabajo y presupuestos de cada dependencia, división y departamento partiendo de la base de un crecimiento real nulo del presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP).
2. En este documento se presenta a la Junta Ejecutiva, para su examen y aprobación, lo siguiente:
 - a) el programa de labores y presupuesto del FIDA propuesto para 2004, incluido el programa de trabajo y presupuesto de su OE, y
 - b) una propuesta de introducir en 2004 un método de presupuestación por actividades que se utilice en la planificación, aplicación, supervisión y presentación de informes del programa de labores y presupuesto.
3. Concretamente se invita a la Junta Ejecutiva a examinar y aprobar lo siguiente:
 - a) el programa de labores del FIDA para 2004, incluido el programa de trabajo de la OE;
 - b) la presentación del programa de labores, salvo la parte del programa de donaciones correspondiente al SFEP¹;
 - c) los recursos del SFEP para 2004, junto con los costos relativos a la presencia sobre el terreno;
 - d) la recomendación formulada al Consejo de Gobernadores en relación con el presupuesto administrativo del FIDA y la OE correspondiente a 2004;
 - e) la norma de arrastre, y
 - f) el programa de labores y presupuesto para 2004 basado en la presentación tradicional y las actividades de aplicación, supervisión y presentación de informes en 2004 presentadas con arreglo al método de presupuestación por actividades. Está previsto que a partir de 2005 los programas de labores y presupuestos se formulen basándose en dicho método.
4. El documento está organizado en cuatro partes. En la introducción se indica la finalidad del documento y se señala en qué consiste la presupuestación por actividades que el FIDA empezará a aplicar en 2004. En la segunda parte se presenta el programa de labores del Fondo para 2004, se ponen de relieve las consecuencias financieras de la ejecución de este programa de labores y se determinan las decisiones normativas que ha de adoptar la Junta Ejecutiva. En la tercera parte se presenta el programa de trabajo y las necesidades de recursos de la Oficina de Evaluación, que también se presentan a la Junta Ejecutiva para su examen. De conformidad con la política de evaluación del FIDA, esta información ha sido elaborada por la OE independiente del FIDA, no se ha sometido a ningún tipo de examen dentro del Fondo y se transmite sin modificación alguna a la Junta

¹ Tras las deliberaciones mantenidas en su 80º período de sesiones, la Junta Ejecutiva no hizo suya esta recomendación.

Ejecutiva para que la examine y dé su aprobación. No obstante, el programa de trabajo y presupuesto de la OE sí se ha sometido al examen del Comité de Evaluación. En la cuarta parte figura una lista de las recomendaciones que se proponen a la Junta Ejecutiva.

B. Presupuestación por actividades

5. Hasta 2001, el programa de labores y presupuesto del FIDA tenía un carácter híbrido ya que ciertas asignaciones de recursos se basaban en las categorías de gastos y otras, en cambio, en los subprocesos que respaldaban. Además de eso, algunas asignaciones destinadas a apoyar el ciclo de los proyectos se incluían en el programa de labores/donaciones (elaboración de proyectos), mientras que otras se presentaban en el presupuesto administrativo (por ejemplo, la evaluación *ex ante*, la supervisión o las medidas de seguimiento); cada uno de estos tipos de asignación se regía por normas y procedimientos financieros propios y distintos, con claras diferencias entre ellos. La manera en que se utilizaban los recursos no era la más eficaz y eficiente debido a unas partidas presupuestarias excesivamente específicas y rígidas.

6. Siguiendo la recomendación de la Junta Ejecutiva, el Consejo de Gobernadores decidió en 2001 (GC 24/L.8) reunir todas las actividades relativas a la elaboración de los programas en los países (subprocesos) y sus costos en un único servicio integrado, con normas y procedimientos propios, unificados y concretos: el SFEP. La principal ventaja de esta decisión es la total flexibilidad de que se dispone al utilizar las asignaciones de recursos para conseguir un resultado previsto: un proceso operativo de elaboración de los programas en los países plenamente integrado.

7. Al introducir el SFEP en 2001, se puso en marcha el proceso de pasar de una presupuestación basada en los gastos a una basada en las actividades, centrándose inicialmente en las actividades de elaboración de los programas en los países (subprocesos), que abarcan desde la elaboración de la estrategia del país al diseño del proyecto, pasando por la supervisión y el apoyo a la ejecución. Todas las actividades (subprocesos) y los recursos destinados a ellas se agruparon bajo el SFEP, a excepción de los gastos ordinarios de personal. El cálculo de los costos relativos a la elaboración de los programas en los países pasó a integrarse en un proceso de presupuestación por actividades, en el marco de un servicio único. Otras partidas del programa de labores y presupuesto del FIDA siguen presentándose ateniéndose a criterios mixtos, como ocurría anteriormente.

8. Como medida sucesiva en el paso gradual de una presupuestación basada en los gastos a una gestión basada en los resultados, el FIDA está tratando de integrar de manera generalizada todos los costos relacionados con una actividad en concreto en una partida única asignada a una actividad, es decir, lo que se entiende por presupuestación por actividades. Se ha instado a todas las dependencias del Fondo a que formulen sus programas de trabajo sobre la base de actividades (desde el principio hasta el final), incluyendo todos los costos y enunciando claramente los resultados que se espera obtener. Este enfoque se irá introduciendo gradualmente a partir de 2004, a la vez que se va desarrollando un sistema de tecnología de la información de aquí a 2005 que sirva de apoyo. Este método, que se adoptará más rápidamente para unas actividades que para otras, también permitirá establecer una relación más clara entre los gastos, la actividad a la que se refieren y los resultados previstos. Además, ampliará la flexibilidad que ya se había introducido con el SFEP y aumentará la rentabilidad y la eficacia en la utilización del presupuesto.

9. La dificultad siguiente estriba, pues, en definir las actividades, lo cual constituye la base misma de la presupuestación por actividades. Una organización como el FIDA tiene una jerarquía de objetivos, una serie de prioridades y una amplia gama de actividades en varios procesos.

10. En el cuadro 1 se presenta la jerarquía de objetivos del FIDA. En el primer nivel figura la declaración de la misión del FIDA, en la que se enuncia el planteamiento que adoptará la organización para contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio. Para cumplir su misión, el FIDA ha

adoptado tres objetivos estratégicos, que constituyen el segundo nivel. Por último, para alcanzar estos objetivos, la organización necesita centrar su labor en una serie de prioridades institucionales, es decir, el tercer nivel. Utilizando una terminología propia del marco lógico estos tres niveles corresponderían a la meta, el propósito y el producto.

Cuadro 1: Jerarquía de objetivos del FIDA

Misión del FIDA	Dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza
Marco Estratégico: los tres objetivos y cuestiones transversales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones. 2. Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología. 3. Aumentar el acceso a los servicios financieros y los mercados. <p><i>Incorporación de los aspectos de género</i> <i>Innovación y ampliación del alcance</i> <i>Eficacia en función de los costos</i></p>
Prioridades institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar los programas en los países financiados mediante préstamos y donaciones centrándose en los resultados. 2. Administrar los programas de investigación y creación de capacidad financiados mediante donaciones centrándose en los resultados. 3. Fomentar políticas integradoras que propicien la reducción de la pobreza en los planos local, nacional, regional y mundial. 4. Gestionar conocimientos que permitan actuar con eficacia en la reducción de la pobreza rural. 5. Movilizar y administrar recursos financieros para los programas de reducción de la pobreza rural. 6. Establecer asociaciones estratégicas con otros agentes interesados en la reducción de la pobreza rural, por ejemplo, instituciones financieras internacionales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, organizaciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil. 7. Elaborar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural. 8. Mejorar la eficacia del FIDA mediante una gestión institucional y un entorno de trabajo adecuados.
Árbol de actividades	<p>Nivel 1 – Declaración sobre la misión del FIDA Nivel 2 – Actividad Nivel 3 – Actividad secundaria Categorías de gastos</p>

11. Las prioridades institucionales son el resultado de un extenso proceso consultivo, dentro de la organización, para seleccionar un número limitado de actividades del FIDA de nivel superior, es decir, los objetivos operacionales que el Fondo debe cumplir si desea alcanzar los objetivos estratégicos. Estas prioridades institucionales son los principios por los que se rigen las actividades de los distintos niveles inferiores realizadas por el FIDA y comprenden los dos tipos siguientes: a) prioridades institucionales que crean directamente “valor” para la organización, están orientadas hacia afuera y determinan los efectos de las actividades de la organización (prioridades

institucionales 1 a 7), y b) prioridades institucionales que mejoran indirectamente el “valor” de la organización, suelen estar arraigadas dentro de ésta y son una manera de cumplir los objetivos (prioridad institucional 8).

12. Si se dispone de una jerarquía de objetivos clara, es posible estructurar la amplia gama de actividades del Fondo sobre la base de las prioridades institucionales, como se propone en este documento. A partir de este primer nivel de estructuración las actividades podrían organizarse en un segundo nivel, que sería el del subproceso y, por último, en un tercer nivel más limitado. Muchas de las actividades del tercer nivel se incorporan a los subprocesos o actividades del segundo nivel, que, a su vez, se incorporan a las prioridades institucionales. Al planificar, ejecutar, supervisar e informar sobre la asignación de recursos del FIDA deberían tenerse en cuenta estas prioridades institucionales.

13. En el árbol de actividades del FIDA que se propone en el anexo 1 se presenta la manera en que las actividades están estructuradas en tres niveles.

II. PROGRAMA DE LABORES Y PRESUPUESTO DEL FIDA PARA 2004

A. El contexto en el que se desarrollan las actividades de reducción de la pobreza del FIDA

14. El contexto externo, es decir, el entorno mundial de desarrollo, define las oportunidades de que dispone el FIDA en su lucha contra la pobreza rural, determina la eficacia de la organización y pone de relieve las posibilidades de asociación. Dado que las actividades y el radio de acción de los programas de préstamos y donaciones del FIDA, así como sus esfuerzos por lograr la transformación institucional y normativa, se enmarcan en este contexto, es preciso que el Fondo lo conozca bien y trate con todo su empeño de influir en él para que se incline a favor de los pobres de las zonas rurales y respalde las prioridades relacionadas con la reducción de la pobreza rural. En el anexo 2 se ofrece un panorama más amplio del contexto externo.

15. Si bien varios países de Asia oriental y meridional han mejorado notablemente sus niveles de crecimiento económico y están consiguiendo importantes progresos hacia el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio, las perspectivas para los pobres de las zonas rurales de otros muchos países en desarrollo siguen siendo desalentadoras. El crecimiento económico global no es un medio lo suficientemente seguro para reducir la pobreza mundial, y las perspectivas futuras se ven ensombrecidas por los riesgos relacionados con la seguridad y los conflictos, el VIH/SIDA y los bajos precios de los productos básicos de los países en desarrollo, factores que están conectados entre sí. La situación es especialmente dramática en el África subsahariana, donde unas tasas de crecimiento claramente insuficientes ponen en entredicho las posibilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio en la región. Asia central, América Latina y el Caribe, el Cercano Oriente y África del Norte dependen también, en gran medida, de que se mantengan de manera sostenida los niveles de crecimiento para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio. Sin embargo, el crecimiento por sí solo no garantizará el logro de estos objetivos, sino que debe ir acompañado de la transformación institucional y, en particular, del cambio de las políticas a fin de que los pobres participen en dicho crecimiento. Aunque persisten problemas ingentes, recientemente se han registrado algunas novedades importantes en las políticas a nivel mundial, nacional y local, que afectarán positivamente al contexto externo en el que operará el FIDA en 2004.

16. En el Consenso de Monterrey de 2002 se llegó a un acuerdo mundial sobre la financiación para el desarrollo con miras a alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio. En el acuerdo se instaba a los países en desarrollo a que crearan un marco normativo favorable, que permitiera destinar más recursos internos a la reducción de la pobreza, y a la comunidad internacional a que aumentara la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y adoptara medidas concretas para fomentar un sistema de comercio internacional más favorable al desarrollo y promover el alivio de la deuda y la inversión

directa. Como consecuencia, en 2002 la AOD, en su conjunto, ascendió a USD 57 000 millones, frente a los USD 52 000 millones de 2001. Esto creará un clima favorable a la movilización de los esfuerzos del FIDA para la reducción de la pobreza, en el contexto de la utilización de los recursos.

17. No obstante, subsiste el problema de encauzar estos recursos adicionales hacia el desarrollo rural y agrícola, que ha resultado afectado de manera desmesurada por el descenso de la AOD a pesar de que el 75% de las personas más pobres del mundo vive en zonas rurales y que el sector rural es la base de una elevada proporción del crecimiento, el ingreso nacional bruto, el empleo y las exportaciones de los países en desarrollo. Los países del Grupo de los Ocho y algunos países nórdicos, entre otros, han publicado recientemente documentos de política en apoyo del desarrollo rural y agrícola, como parte integrante y central de una estrategia general de reducción de la pobreza, y algunos países, como el Canadá, han incrementado considerablemente sus asignaciones de recursos a este sector. A medida que estas declaraciones de política se vayan plasmando en respuestas individuales de los donantes con el apoyo efectivo a estrategias centradas en la pobreza rural que hayan sido preparadas por los propios países (como los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) o los enfoques que abarcan sectores enteros), el FIDA gozará de importantes oportunidades de establecer asociaciones con miras a la reducción de la pobreza rural, en un contexto programático específico por países.

18. El año 2004 será decisivo para la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME). Muchos casos de países aprobados alcanzarán sus puntos de terminación en 2004. Gracias al alivio de la deuda será posible disponer de importantes recursos fiscales para los gastos de reducción de la pobreza en el marco de estrategias de reducción de la pobreza preparadas por los países, y se espera que se organicen sistemas de seguimiento integrados para supervisar la asignación y la calidad del gasto público. Los hechos también parecen confirmar una de las premisas fundamentales de la Iniciativa relativa a los PPME: que el alivio de la deuda debe ser adicional a otras formas de asistencia financiera externa. Los ingresos tanto netos como brutos de los 27 países que se encuentran en el punto de decisión aumentaron entre 1997 y 2002. Esto abrirá oportunidades al FIDA para establecer asociaciones en las que los países tengan un papel preponderante.

19. Cuando mejoran las perspectivas del comercio para la agricultura de los países en desarrollo, las inversiones en las empresas económicas rurales son más rentables y contribuyen a la reducción de la pobreza basada en el crecimiento. Sin embargo, esto exige que en 2004 se reanuden efectivamente las negociaciones de la Ronda de Doha para el Desarrollo, después del reciente revés sufrido en la Conferencia Ministerial de Cancún.

20. La Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y el apoyo a la reciente Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África representan importantes oportunidades de asociación para el FIDA en este continente.

21. La reciente creación de un fondo mundial para combatir el VIH/SIDA, el paludismo y la tuberculosis, además de los fondos fiduciarios para la lucha contra el analfabetismo y la poliomielitis, entre otros, ofrecen también oportunidades de asociación al FIDA (complementarias del muy importante Programa Conjunto del Fondo Belga de Supervivencia) en sectores críticos de la pobreza rural relacionados con los objetivos de desarrollo del Milenio en todo el mundo, pero especialmente en África.

B. El programa de labores del FIDA para 2004: prioridades institucionales

22. *Plan estratégico de mediano plazo del FIDA.* Aparte de las actividades básicas consistentes en elaborar nuevos programas en los países y de investigación y administrar la vasta cartera de los programas de este tipo que estén en marcha, las prioridades estratégicas relativas al programa de

labores del FIDA para 2004 manifiestan el carácter especial de este ejercicio financiero, en el que se pretende:

- a) aplicar el programa de políticas de la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA y, al mismo tiempo,
- b) seguir aplicando el *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)* al mismo ritmo, así como
- c) prestar constante atención al Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA, que se centra en la intensificación del impacto, el diálogo para la transformación de las instituciones y las políticas, la innovación y la ampliación del alcance, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones.

23. Una vez concluida con éxito la Sexta Reposición en 2003, con un nivel previsto de USD 560 millones, el objetivo actual del Fondo es aplicar el programa completo de políticas que se negoció en las consultas y se preparó en 2003. Esto entraña, fundamentalmente, la aplicación de un programa de cambio a mediano plazo que gira en torno a los siguientes elementos:

- a) el lugar central que ocupan los documentos sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) en la planificación del programa del FIDA en los países y su vinculación con las estrategias de reducción de la pobreza rural preparadas por los países (como los DELP, los enfoques que abarcan todo un sector, etc.), y la adopción de enfoques más programáticos de las inversiones en la reducción de la pobreza rural;
- b) la adopción de un marco de políticas revisado para las donaciones de asistencia técnica (DAT);
- c) la introducción de un sistema de asignación de recursos basado en los resultados;
- d) la respuesta a la necesidad de incrementar la participación del FIDA sobre el terreno;
- e) la implantación de un sistema de seguimiento y preparación de informes, integrado y sistemático, sobre los resultados y el impacto de los programas en los países;
- f) la aplicación del plan de acción para la incorporación de los aspectos de género;
- g) el establecimiento de asociaciones más sólidas y de mayor amplitud, en especial con las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, incluida una colaboración más estrecha y fructífera con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, y
- h) el seguimiento de las conclusiones del examen de la política de inversiones, con especial hincapié en la mejora de la gestión de activos y pasivos y la seguridad de las inversiones.

24. Además, en 2004 tendrá lugar la plena aplicación de la política de evaluación del FIDA y se llevará a cabo la evaluación externa independiente del FIDA, lo que ayudará al Fondo a definir más detenidamente su programa de cambio.

25. Como se explica en la introducción respecto de la presupuestación por actividades, el FIDA tiene previsto alcanzar el conjunto de objetivos de gran amplitud comprendidos en su programa de labores, el SFEP, el presupuesto administrativo y sus demás asignaciones de recursos basándose en las actividades de máximo nivel, debidamente convenidas, que constituyen las ocho prioridades

institucionales (véase el recuadro 2). En la parte restante de esta sección se examinan estas prioridades conforme al orden enumerado.

Recuadro 2: Prioridades institucionales

1. **Administrar los programas en los países financiados mediante préstamos y donaciones centrándose en los resultados.**
2. **Administrar los programas de investigación y creación de capacidad financiados mediante donaciones centrándose en los resultados.**
3. **Fomentar políticas integradoras que propicien la reducción de la pobreza en los planos local, nacional, regional y mundial.**
4. **Gestionar conocimientos que permitan actuar con eficacia en la reducción de la pobreza rural.**
5. **Movilizar y administrar recursos financieros para los programas de reducción de la pobreza rural.**
6. **Establecer asociaciones estratégicas con otros agentes interesados en la reducción de la pobreza rural (instituciones financieras internacionales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, organizaciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil).**
7. **Elaborar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural.**
8. **Mejorar la eficacia del FIDA mediante una gestión institucional y un entorno de trabajo adecuados.**

Prioridad institucional 1. Administrar los programas en los países financiados mediante préstamos y donaciones centrándose en los resultados (véanse los cuadros 4 y 11 relativos a la asignación de recursos para 2004)

26. La principal actividad del FIDA es su programa de préstamos por países, que consiste en: a) elaborar, con miras a su aprobación, 25 nuevos proyectos en 2004, además de los proyectos de reserva (véase el cuadro 1), y b) administrar una cartera de unos 220 proyectos en curso. El programa de préstamos propuesto está en consonancia con el Marco Estratégico del FIDA, las estrategias regionales y las prioridades estratégicas. Además, como se indica en los ejemplos a pie de página, el programa de DAT planificado (que se describe más abajo en el contexto de la prioridad institucional 2) sirve de apoyo a tales prioridades estratégicas y al programa de préstamos. Mediante esos ejemplos puede observarse cómo se complementan mutua y estratégicamente los programas de préstamos y donaciones.

27. **Elaboración de nuevos programas en los países.** Los objetivos del Marco Estratégico, que comprenden los principales objetivos de desarrollo del Milenio, se han incorporado como factores determinantes de las prioridades estratégicas y las estrategias regionales del FIDA, así como del programa de formulación de políticas del Fondo (véase más abajo la prioridad institucional 3). Aunque el Departamento de Administración de Programas irá examinando su estrategia operacional de mediano plazo y sus necesidades operacionales en el transcurso de 2004, las prioridades estratégicas durante ese año serán:

- a) fortalecer la capacidad de la población rural pobre y sus organizaciones² del modo siguiente:

² Por ejemplo, el programa de DAT encaminado a apoyar la organización de un foro de agricultores en la República Unida de Tanzania.

- i) contribuir de manera sustancial a la potenciación de la capacidad de acción de los pobres de las zonas rurales a fin de sentar las bases para una mejora sostenible de los ingresos y la seguridad alimentaria, en vista de los fundamentales cambios políticos y económicos que se van produciendo con rapidez en las sociedades rurales de los países en desarrollo;
 - ii) potenciar el papel de la mujer aumentando su acceso a los recursos³ y su participación en la gestión comunitaria;
 - iii) potenciar la función de las minorías étnicas y los pueblos indígenas, y
 - iv) aumentar la capacidad de las personas vulnerables mediante un mayor acceso a medios de autoayuda y la movilización de los ahorros a nivel local y la adquisición de nuevas especializaciones y tecnologías.
- b) acentuar el carácter integrador (en favor de los pobres) de las políticas de desarrollo rural y de la transformación institucional mediante la creación de un marco normativo e institucional público que favorezca las cuestiones inherentes a los sectores estratégicamente vitales del acceso de los pobres a la financiación rural, los mercados, la tierra y el agua y la tecnología;
- c) ayudar a los pobres del medio rural a aprovechar las nuevas oportunidades de mercado mejorando su acceso al mercado y la infraestructura rural;
- d) aumentar los activos (técnicas, conocimientos, organización, recursos materiales y servicios) de que dispone la gente pobre, individual y colectivamente;
- e) asegurar un acceso equitativo a los recursos naturales (especialmente el agua⁴ y los pastizales⁵);
- f) incrementar la productividad agrícola⁶, rural y de los recursos naturales mediante un mayor acceso a las tecnologías, lo que, gracias sobre todo a la utilización de tecnologías agrícolas sostenibles, permitirá elevar la productividad agrícola en las zonas marginales⁷;
- g) aumentar los ingresos rurales facilitando el acceso al capital y los mercados financieros⁸;
- h) diversificar las fuentes de ingresos de la población pobre, y
- i) reducir la vulnerabilidad a los principales factores que amenazan la subsistencia rural.

³ Por ejemplo, el programa de DAT dirigido a aportar recursos para promover los derechos de acceso de las mujeres a la tierra en Kenya.

⁴ Por ejemplo, la DAT concedida al Centro Internacional de Investigación Agrícola en las Zonas Secas para la utilización del agua en las explotaciones agrícolas, y la DAT otorgada al Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias para las políticas relacionadas con la escasez del agua.

⁵ Por ejemplo, la DAT concedida al Centro Internacional de Agricultura Biosalina para la elaboración de sistemas sostenibles de producción forrajera.

⁶ Por ejemplo, la DAT para incrementar la productividad agrícola mediante actividades de investigación en Burkina Faso.

⁷ Se ha obtenido cofinanciación por USD 1 millón para una iniciativa piloto en Viet Nam consistente en construir un modelo de desarrollo para las zonas rurales de la cordillera central.

⁸ Por ejemplo, el programa de DAT en África oriental para apoyar las iniciativas de vinculación con los mercados y un servicio regional de apoyo operativo y de políticas a los programas de financiación rural.

28. La incorporación de los aspectos de género y el VIH/SIDA⁹ son cuestiones transversales a las que el Fondo prestará especial atención en 2004. Todos los proyectos nuevos se ocuparán de las necesidades del plan de acción del FIDA sobre temas de género en su diseño y ejecución. Asimismo, se prevé mejorar la comprensión del modo en que las cuestiones relativas al género y el VIH/SIDA deben configurar la labor del FIDA en los sectores de importancia estratégica. En 2004 el Fondo estudiará en determinadas regiones modelos operacionales para reducir la vulnerabilidad al VIH/SIDA.

29. El examen gradual de los COSOP ayuda a garantizar que los programas del FIDA en los países se centren en estos objetivos estratégicos, que se fundamentan en el Marco Estratégico y en los principales objetivos de desarrollo del Milenio; además, permite integrar estos programas en las estrategias participativas de reducción de la pobreza rural preparadas por los países (como los DELP) y vincularlos a los programas sectoriales de interés.

Cuadro 1: Programa indicativo de préstamos para 2004

Región	País	Proyecto o programa	Esferas de inversión
África occidental y central: USD 77,5 millones	1. Benin	Proyecto de Actividades Generadoras de Ingresos – Fase II ^a	Generación de empleo, mejora de los ingresos rurales
	2. Burkina Faso	Programa de desarrollo rural sostenible en la región central y septentrional	Mejora de la ordenación de recursos naturales, manejo de tierras secas y productividad agrícola
	3. Congo	Proyecto de desarrollo rural en los departamentos de Plateaux y Cuvette central y occidental	Reconstrucción posterior al conflicto mediante la creación de capacidad institucional en la base
	4. R.D. del Congo	Programa de reactivación del desarrollo rural en la provincia de Equateur	Reconstrucción posterior al conflicto mediante la creación de capacidad institucional en la base
	5. Gambia	Proyecto de ordenación integrada de cuencas hidrográficas en régimen participativo	Mejora de la ordenación de recursos naturales, productividad agrícola, mejora de los ingresos rurales
	6. Malí	Programa de desarrollo rural en las zonas septentrionales	Mejora de la ordenación de recursos naturales, productividad agrícola, manejo de tierras secas
	<i>Reserva:</i>	República Centroafricana, Chad, Guinea-Bissau, Nigeria y Senegal	
África oriental y meridional: USD 76,0 millones	7. Burundi	Programa de reconstrucción posterior al conflicto	Reconstrucción social y económica posterior al conflicto
	8. Etiopía	Comercialización de cereales	Acceso a los mercados
	9. Tanzania, República Unida de	Proyecto de tecnología agropecuaria, información y servicios de extensión	Acceso a la tecnología en el marco de una programación sectorial
	10. Uganda	Diversificación económica rural ^a	Acceso a los mercados en el marco de una programación sectorial
	11. Zambia	Financiación rural	Acceso a la financiación
	<i>Reserva:</i>	Angola, Kenya, Lesotho y Namibia	
Asia y el Pacífico^b: USD 129,0 millones	12. China^b	Programa de reducción de la pobreza en el sur de Gansu	Fortalecimiento de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, aplicación del plan de acción del FIDA sobre género
	13. Indonesia	Proyecto de reducción de la pobreza de las comunidades marginadas de las tierras altas y la costa de Sulawesi central	Fortalecimiento de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, aplicación del plan de acción del FIDA sobre género
	14. Laos	Proyecto de mejora de los medios de subsistencia rurales en Attapeu y Sayabouri	Fortalecimiento de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, aplicación del plan de acción del FIDA sobre género
	15. Nepal	Programa de fomento ganadero y forestal en régimen de arriendo	Fortalecimiento de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, aplicación del plan de acción del FIDA sobre género

⁹ Por ejemplo, el programa de DAT para los sistemas de información rural sobre el VIH/SIDA en Burundi y Rwanda.

Región	País	Proyecto o programa	Esferas de inversión
	16. Sri Lanka	Programa de establecimiento de asociaciones y apoyo a los medios de subsistencia	Fortalecimiento de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, aplicación del plan de acción del FIDA sobre género
	17. Viet Nam	Programa descentralizado para la reducción de la pobreza	Fortalecimiento de las organizaciones de los pobres de las zonas rurales, aplicación del plan de acción del FIDA sobre género
	<i>Reserva:</i>	Bangladesh, Bhután, Filipinas e Irán	
América Latina y el Caribe: USD 70,8 millones	18. Argentina	Pueblos indígenas de la Patagonia	Reducción de la pobreza rural
	19. Brasil	Proyecto de desarrollo de microempresas rurales en el noreste (PROGAVIAO 2)	Reducción de la pobreza rural
	20. Colombia	Proyecto de apoyo a las iniciativas estratégicas de desarrollo rural	Mitigación de conflictos
	21. República Dominicana	Población vulnerable ^a	Trabajadores rurales vulnerables Potenciación de la capacidad de acción
	<i>Reserva:</i>	Ecuador	
Cercano Oriente y África del Norte^c: USD 63,0 millones	22. Argelia	Desarrollo rural en zonas montañosas ^a	Acceso a recursos naturales productivos y a la tecnología, mejor ordenación de las cuencas hidrográficas y acceso al agua de riego
	23. Azerbaiyán	Proyecto de desarrollo de la zona nordoriental	Ordenación participativa del riego (rehabilitación y desarrollo institucional), financiación rural, agricultura y desarrollo de los mercados
	24. Sudán	Gran Kordofán	Acceso a recursos naturales productivos y a la tecnología, mejora de la ordenación de la ganadería y los pastizales
	25. Yemen	Proyecto de desarrollo comunitario de Al-Dhala	Acceso a recursos naturales productivos y a la tecnología, ordenación de recursos naturales (principalmente pastizales)
Total: 25 proyectos USD 416,3 millones	<i>Reserva:</i>	Armenia, Jordania y Túnez	

- a Todavía no está incluido en la cartera de proyectos oficialmente en tramitación.
- b Además, el Programa para el sector de la financiación rural (China), que formaba parte del programa de préstamos de 2003, ahora se someterá a examen en 2004. Con este programa se respaldará la reforma de la microfinanciación rural. Se ha terminado de elaborar el programa sin que ello haya tenido repercusiones financieras en la elaboración de programas correspondiente a 2004. Asimismo, se está planificando la concesión de una donación subregional de USD 3,5 millones (durante un período de tres años) a las islas del Pacífico.
- c La División está barajando la posibilidad de emprender un programa de reducción de la pobreza rural en situaciones posteriores a conflictos en el Iraq (que se cofinanciará mediante una donación con otros donantes).

30. En el anexo 3 se ofrecen detalles acerca de los programas de trabajo de cada división regional para 2004. En el cuadro 1 se presenta una lista provisional de los nuevos programas en los países planificados, desglosados por regiones. A este respecto, cabe destacar que este programa de préstamos provisional está sujeto a la disponibilidad de recursos. Al examinar más adelante la prioridad institucional 3, se exponen las consecuencias para el diálogo sobre políticas y la formulación de políticas en los países.

31. En el cuadro 2 se indica la manera en que se planea asignar los recursos de los préstamos en relación con los objetivos estratégicos del FIDA (objetivo 1: reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones; objetivo 2a: fomentar el acceso a los recursos naturales productivos; objetivo 2b: fomentar el acceso a la tecnología; objetivo 3a: aumentar el acceso a los servicios financieros, y objetivo 3b: aumentar el acceso a los mercados). Asimismo se muestra la alineación estratégica equilibrada del programa de préstamos proyectado, en el que se hace especial hincapié en el primer objetivo estratégico.

Cuadro 2: Alineación estratégica del programa de préstamos previsto para 2004
(basada en los proyectos actualmente previstos)

División regional del FIDA ^a	Asignación para cada objetivo estratégico (en millones de USD)					
	OE1	OE2a	OE2b	OE3a	OE3b	Total
PA	23,2	13,8	21,9	12,6	6,0	77,5
PF	16,0	0,0	17,0	10,0	33,0	76,0
PI	44,6	36,6	17,4	15,4	15,0	129,0
PL	49,8	7,5	6,5	1,5	5,5	70,8
PN	12,2	15,0	5,1	17,9	12,8	63,0
Total	145,8	72,9	67,9	57,4	72,3	416,3
	Asignación para cada objetivo estratégico (Porcentaje)					
	OE1	OE2a	OE2b	OE3a	OE3b	Total
PA	30,0	17,7	28,3	16,3	7,7	18,6
PF	21,1	0,0	22,4	13,1	43,4	18,3
PI	34,6	28,4	13,5	11,9	11,6	31,0
PL	70,3	10,6	9,2	2,1	7,8	17,0
PN	19,4	23,8	8,0	28,5	20,3	15,1
Total	35,0	17,5	16,3	13,8	17,4	100,0
^a	PA – África central y occidental PF – África oriental y meridional PI – Asia y el Pacífico PL – América Latina y el Caribe PN – Cercano Oriente y África del Norte					

32. Si bien es verdad que la estructura del programa de préstamos para 2004 está en consonancia con los porcentajes regionales convenidos en 1999 en materia de préstamos, se presentará a la Junta Ejecutiva, en su período de sesiones de diciembre, un informe sobre la marcha de la aplicación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) que permitirá empezar a determinar los programas de préstamos por países de 2005 en adelante. En 2004 se dedicarán amplios esfuerzos a ultimar las evaluaciones de los países que servirán de base para el trabajo relativo al PBAS.

33. **Gestión de la cartera de los proyectos en curso.** La gestión de la voluminosa cartera de proyectos en marcha exige medidas coherentes y coordinadas, fruto de una atenta planificación. El programa de DAT contribuirá a fortalecer tales medidas. En el caso del Departamento de Administración de Programas, estas son las principales esferas que requieren una acción orientada a los resultados en el contexto de la ejecución de los proyectos:

- a) incremento de la participación de los gerentes de operaciones para los países en las misiones de supervisión, especialmente las que preparan los programas de trabajo y presupuestos anuales, con lo que se garantizará la presencia del FIDA cuando se tomen las decisiones importantes de ejecución;
- b) aumento de la capacidad de gestión de programas, fundamental para que los proyectos sean sostenibles, fortaleciendo la capacidad de gestión del personal relacionado con los programas (en ámbitos genéricos y por subsector) y facilitando el intercambio de experiencias entre los programas y los interesados participantes;

- c) potenciación de la presencia del FIDA sobre el terreno (mediante 15 iniciativas piloto; véase a este respecto el documento EB 2003/80/R.4) a fin de tener más en cuenta las opiniones locales que comienzan a manifestarse sobre la necesidad del cambio y el rumbo que ha de tomar, y darles forma, y fortalecimiento de la capacidad sobre el terreno, recurriendo para ello a expertos e instituciones locales.
- d) desarrollo de la capacidad en los planos nacional¹⁰ y regional¹¹ para crear capacidad administrativa y operacional en los proyectos y a nivel nacional y regional, y complementar las actividades de apoyo del FIDA y sus instituciones cooperantes por lo que se refiere a la ejecución de los programas en sectores estratégicos clave (por ejemplo, la financiación rural y las vinculaciones con el mercado);
- e) fortalecimiento de los aspectos institucionales y de formulación de políticas de los proyectos (por ejemplo, la inversión en capacidad local y los sistemas de representación), con una mayor incorporación de las cuestiones de género y el incremento de la participación y la representación de la mujer¹²;
- f) fortalecimiento de la capacidad de gestión de los resultados¹³ y de seguimiento¹⁴ mediante la introducción de métodos participativos de seguimiento del impacto y el ajuste y aplicación de las directrices del FIDA en materia de seguimiento y evaluación; y una mejor planificación y evaluación del impacto en los proyectos en curso mediante la ampliación del alcance de dos actividades piloto realizadas en 2002 (vigilancia de la nutrición y evaluación institucional) y la difusión de los conocimientos conexos a través de las redes basadas en Internet de los proyectos de lucha contra la pobreza¹⁵, y
- g) mejora del proceso de aprendizaje a nivel nacional (y en el FIDA) mediante una actividad más sistemática de seguimiento y análisis del impacto y la realización de exámenes de la cartera y evaluaciones temáticas.

34. A fin de respaldar estos esfuerzos, la Junta Ejecutiva examinará —en su período de sesiones de diciembre de 2003— un plan detallado para un sistema de gestión de los resultados aplicable a los programas en los países financiados mediante préstamos del FIDA (véase el documento EB 2003/80/R.6).

Prioridad institucional 2. Administrar los programas de investigación y creación de capacidad financiados mediante donaciones centrándose en los resultados (véanse los cuadros 4 y 11 relativos a la asignación de recursos para 2004)

35. En 2004 el FIDA administrará su amplia cartera de programas en curso financiados mediante donaciones, además de preparar otras nuevas iniciativas, en colaboración con las organizaciones receptoras y otros interesados directos. En este contexto, la División de Asesoramiento Técnico seguirá fomentando la creación de asociaciones estratégicas con otros donantes, centros internacionales de investigación agrícola y sistemas nacionales de investigación, incluidos sus

¹⁰ Por ejemplo, mediante una DAT dirigida a fortalecer la capacidad de gestión en los proyectos del FIDA en África occidental.

¹¹ Por ejemplo, la DAT concedida al Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos del FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe – Fase III atribuirá prioridad a las modalidades innovadoras y rentables de medir el impacto.

¹² Por ejemplo, los programas de incorporación de los aspectos de género, que se están ejecutando actualmente en las regiones del Cercano Oriente y África del Norte y en Europa central y oriental y los Estados de reciente independencia, y el programa de ordenación participativa del riego.

¹³ Por ejemplo, el Programa de Capacitación en Administración Agrícola para el Cercano Oriente y África del Norte.

¹⁴ Por ejemplo, una DAT regional para reforzar el apoyo al seguimiento y la evaluación de los proyectos en ejecución en África occidental.

¹⁵ Por ejemplo, a través de la red electrónica de conocimientos y los talleres regionales, y con el intercambio de conocimientos y experiencias entre los diversos interesados mediante la Red Electrónica de Proyectos en las Zonas Rurales de Asia y el Pacífico.

asociados del Foro Mundial sobre Investigación Agrícola. Como consecuencia del incremento de volumen de la financiación mediante donaciones (en respuesta a la Consulta sobre la Sexta Reposición del FIDA) y puesto que, por lo general, las donaciones son de menor magnitud, se prevé que el número de este tipo de actividades financiadas con donaciones aumentará considerablemente, aunque se mantendrá el crecimiento real nulo del SFEP y del presupuesto administrativo. En 2004 se procederá a reexaminar la gestión y administración del programa de donaciones a fin de aplicar la política de donaciones revisada a la luz de la decisión que la Junta Ejecutiva adopte en su período de sesiones de diciembre de 2003.

36. El FIDA se propone asignar los recursos para donaciones de acuerdo con un orden de prioridad estratégico, a saber: prestar especial atención al desarrollo de tecnologías en pro de la población pobre; apoyar la creación de capacidad de las instituciones rurales; promover políticas favorables a los grupos pobres; ensayar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural, y asegurar que con estos esfuerzos se alcanza el nivel de impacto y de gestión de los conocimientos necesario. En espera de las deliberaciones que la Junta mantenga en su período de sesiones de diciembre de 2003 respecto de la política de donaciones revisada (véase el documento EB 2003/80/R.5), las propuestas de donaciones para 2004 se han planificado con arreglo a las categorías existentes, a saber: investigación agrícola (en el marco de centros que reciben apoyo del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCI) o independientes de él); otras investigaciones, capacitación, etc., y el Programa Ampliado de Cooperación (PAC) FIDA/ONG. El programa de investigación y capacitación agrícolas (que en el documento relativo a la nueva política de donaciones forma parte de la modalidad de donaciones a nivel mundial y regional) es una de las fuentes más importantes de conocimientos para la población pobre, además de aportar a nivel local instrumentos, modelos y conocimientos prácticos eficaces para reducir la pobreza rural. Algunas de las propuestas que se han señalado hasta la fecha se han incluido en el programa de labores, concretamente en los programas de trabajo de las divisiones regionales del FIDA (véase el anexo 3).

37. Como se pone de relieve explícitamente en las secciones pertinentes de este documento, también es importante establecer sólidos vínculos estratégicos entre estos limitados recursos para donaciones y las estrategias nacionales del FIDA (COSOP), así como los esfuerzos que realiza en materia de formulación de políticas y gestión de los conocimientos. Para tal fin, en 2004 se han previsto diversas medidas para hacer frente a las siguientes necesidades:

- a) cerciorarse de que las actividades para las que se propone la financiación mediante DAT y fondos suplementarios reflejen inequívocamente las mismas prioridades regionales y nacionales del Marco Estratégico que orientan las actividades del programa de préstamos, es decir:
 - i) garantizar la incorporación de los aspectos de género mediante una mayor atención específica a esos temas en los proyectos en curso y nuevos, prosiguiendo los programas de capacitación iniciados en 2003, apoyando el diseño de proyectos con una perspectiva de género y emprendiendo actividades piloto dirigidas a ampliar el alcance (fondos suplementarios de Noruega e Italia);
 - ii) hacer hincapié en el desarrollo y seguimiento dinámicos de las DAT para investigación agrícola, con miras a tratar de resolver los problemas de productividad agrícola;
 - iii) prestar apoyo a las cuestiones relativas a la pobreza rural, que ocupan un lugar central en la labor regional del FIDA, como los derechos de las mujeres y el acceso de éstas a la tierra, las características del sistema de información rural sobre el VIH/SIDA, las vinculaciones con el mercado y la agricultura de conservación;

- iv) promover las capacidades socioeconómicas, y
- v) aprovechar los conocimientos indígenas (respecto de las cuestiones técnicas y las estructuras tradicionales de organización);
- b) establecer mecanismos regionales de apoyo a la ejecución para las actividades relativas a la financiación rural y las vinculaciones con el mercado, como complemento del apoyo que proporcionan el FIDA y sus instituciones cooperantes;
- c) poner en marcha un sistema competitivo de asignación de donaciones entre los asociados nacionales, de manera que las prioridades de los agricultores se traten con mayor rigor y receptividad;
- d) promover una sinergia directa entre los préstamos y las donaciones (por ejemplo, mediante el plan de acción de Cotonou y la estrategia revisada de investigación agrícola);
- e) prestar apoyo directo a la ejecución de los proyectos para que sea eficaz (por ejemplo, mediante una DAT que permita fortalecer la capacidad de gestión de los proyectos del FIDA y una DAT que refuerce el apoyo a los proyectos en curso en materia de seguimiento y evaluación), y
- f) promover el intercambio de conocimientos (entre los programas financiados mediante donaciones y entre éstos y los programas financiados con préstamos) acerca de las prácticas más adecuadas.

Prioridad institucional 3. Fomentar políticas integradoras que propicien la reducción de la pobreza en los planos local, nacional, regional y mundial (véase el cuadro 11 relativo a la asignación de recursos para 2004)

38. El FIDA procura lograr un impacto consistente no sólo en reducir la pobreza rural de manera cuantificable y sostenible, sino también en modificar el marco normativo e institucional a fin de que todos los pobres, y no únicamente los beneficiarios directos de los proyectos, puedan potenciar su capacidad de acción. Para ello, promueve la formulación de políticas (recurriendo también al diálogo) a niveles diferentes y que se complementan entre sí.

39. **Formulación de políticas a nivel nacional y regional.** Si bien el diálogo sobre políticas a este nivel tiene, por definición, un carácter específico según el país o la región de que se trate (véase el anexo 3 para más información sobre cada región), el Departamento de Administración de Programas, en colaboración con otras dependencias del FIDA, se halla en el proceso de definir una base para la elaboración de enfoques y la fijación de prioridades relacionados con la formulación de políticas, que prevé las siguientes esferas de atención:

- a) fomento de políticas propicias e integradoras (en favor de la población pobre) y ampliación del alcance de las iniciativas que hayan tenido éxito;

- b) diálogo sobre políticas, mantenido en asociación con los gobiernos, la sociedad civil, otros donantes con principios afines¹⁶ y otros interesados directos¹⁷; fortalecimiento de la capacidad del personal para llevar a cabo el análisis y el diálogo en materia de políticas, e incremento de la participación directa del personal del FIDA y sus colaboradores sobre el terreno en los mecanismos nacionales de elaboración y coordinación de políticas y programas;
- c) respaldo a la aplicación, el seguimiento participativo y el examen de los DELP para que estén más centrados en la producción y la pobreza rural, y apoyo para establecer redes regionales que permitan intercambiar experiencias relativas a los DELP;
- d) atención prioritaria al desarrollo de marcos jurídicos y reglamentarios apropiados en las esferas que guardan relación con los objetivos estratégicos, en particular:
 - i) instituciones populares,
 - ii) incorporación de los aspectos de género,
 - iii) procesos de gestión pública que favorezcan a la población pobre y descentralización del gobierno y de las organizaciones del sector público,
 - iv) reforma de los sistemas de tenencia de la tierra,
 - v) prestación eficaz de servicios rurales y privatización,
 - vi) servicios rurales de financiación y microfinanciación, que tengan en cuenta las remesas¹⁸,
 - vii) ordenación del riego,
 - viii) acceso a los mercados,
 - ix) pueblos indígenas y
 - x) estrategias e instituciones que abarquen las zonas marginales y montañosas menos favorecidas, y ordenación de pastizales;
- e) potenciación de los grupos de interesados directos¹⁹ mediante la organización y la capacitación para que puedan promover políticas y, en especial, de los pequeños agricultores a fin de que participen en el diálogo sobre políticas;

¹⁶ Por ejemplo, alianzas de trabajo como el Grupo de trabajo interinstitucional sobre desarrollo rural en América Latina y el Caribe, integrado por el FIDA, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Organismo Alemán para la Cooperación Técnica (GTZ), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Banco Mundial, y la Red regional de América Latina y el Caribe sobre financiación rural.

¹⁷ Por ejemplo, FIDAFRIQUE seguirá siendo importante para crear redes entre el personal regional de los proyectos y otros interesados de la región.

¹⁸ La DAT dedicada a las remesas trata de potenciar el impacto de éstas sobre las estrategias de lucha contra la pobreza.

¹⁹ Por ejemplo, mediante el apoyo a la red regional de grupos de productores en África occidental.

- f) fortalecimiento de la capacidad regional²⁰ y nacional para evaluar y formular políticas en favor de la población pobre²¹, y
- g) difusión más extendida de las enseñanzas extraídas entre los interesados nacionales e internacionales.

40. Por lo que se refiere al apartado c) *supra*, más de 45 países de bajos ingresos disponen de DELP provisionales, 26 han elaborado DELP completos (en ocasiones, en combinación con enfoques orientados hacia todo el sector rural) y 6 ya producen informes anuales sobre la marcha de la aplicación de esos documentos. En 2002 y 2003 las regiones africanas (además de otras, más bien refiriéndose a países específicos) realizaron un examen estratégico y planificaron una serie de medidas con miras a que el Fondo participara en el proceso de los DELP. Como consecuencia de ello, actualmente el FIDA está en condiciones de: a) ejercer mayor influencia en los procesos participativos de los DELP en los países, y en sus resultados; b) analizar los COSOP que prepara, tomando en consideración este contexto; c) elaborar su programa de préstamos por países y formular sus políticas con arreglo a este marco, y d) poner plenamente en práctica su programa relativo a su participación en el proceso de elaboración de los DELP, conforme a lo indicado en el Informe de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA. En 2004 el grado de participación variará según la región, dependiendo de la disponibilidad de recursos. No obstante, el aumento de la presencia del FIDA sobre el terreno, la aprobación de DAT de alcance nacional y la asociación con otros donantes son factores que deberían facilitar este proceso.

41. **Formulación de políticas estratégicas a nivel mundial.** Como forma de apoyar directamente este programa de formulación de políticas en los planos regional y nacional más orientado a las operaciones, es preciso que el FIDA también entable un diálogo más allá de los niveles regional y nacional. Con este fin, la División de Políticas dirigirá unos procesos interdepartamentales dirigidos a formular políticas en favor de los pobres a dichos niveles. Una de las máximas prioridades consiste en reforzar la función catalizadora del FIDA en lo concerniente a la reducción de la pobreza y la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio pertinentes.

42. Estas iniciativas de políticas previstas para 2004 girarán en torno a unas cuantas actividades fundamentales: seguimiento de los temas de desarrollo rural, con arreglo a la prioridad asignada a esta cuestión durante la serie de sesiones de alto nivel del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) celebradas en 2003, en colaboración más estrecha con el Grupo de los Ocho; medidas complementarias a la Cumbre sobre Microcrédito + 7; fortalecimiento de la asociación entre el FIDA, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y la Organización de la Conferencia Islámica (OCI), y colaboración con el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos a fin de coordinar más de cerca las actividades prioritarias del FIDA y los donantes, forjando para ello vínculos más estrechos entre las políticas y estrategias nacionales de los donantes. En 2004 también está previsto afianzar la colaboración con la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) para adoptar posiciones conjuntas sobre el ECOSOC, el derecho a los alimentos, el seguimiento de los problemas relacionados con el agua y la participación en los procesos interinstitucionales e intergubernamentales en curso. Además, el FIDA contribuirá a la preparación y el análisis de los informes y resultados de los principales organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y organizaciones intergubernamentales, con miras en particular a su propio aprendizaje. Entre otras actividades figuran la serie de seminarios y conferencias conocida como *Alternative Voices* (Opiniones alternativas) en los que se invita a presentar ponencias a especialistas en temas de interés para la reducción de la pobreza rural.

²⁰ Actividades de colaboración con la secretaría de la NEPAD, mediante la prestación de asistencia técnica, para la ejecución de su plan de acción, encaminado a acrecentar la participación de las organizaciones de agricultores y la sociedad civil en el proceso de la NEPAD con objeto de que las cuestiones relacionadas con los pequeños agricultores reciban un tratamiento más adecuado.

²¹ El Mecanismo Central de África occidental será un medio importante para facilitar el análisis y el diálogo sobre políticas.

Prioridad institucional 4. Gestionar conocimientos que permitan actuar con eficacia en la reducción de la pobreza rural (véase el cuadro 11 relativo a la asignación de recursos para 2004)

43. El FIDA, en su calidad de financiador de programas de desarrollo (productos financieros basados en los conocimientos) y de promotor de políticas favorables a la población pobre, depende en gran medida de la eficacia, la calidad y la puntualidad de sus procesos de gestión de los conocimientos, que constan de los siguientes elementos: gestión de conocimientos técnicos, gestión de conocimientos mediante grupos temáticos y comunicaciones.

44. **Gestión de conocimientos técnicos.** Un factor fundamental para la calidad y el impacto de las actividades del FIDA es adquirir conocimientos sobre el terreno en las diferentes regiones. Este aprendizaje constituye la base de las actividades de promoción y diálogo sobre políticas en los países y hace posible que las intervenciones del FIDA en la esfera del desarrollo sean más selectivas y eficaces. En este sentido, el papel de la División de Asesoramiento Técnico es fundamental ya que entre sus actividades básicas están la creación de redes con otras organizaciones que aportan recursos técnicos, la administración de las DAT y la participación en todos los equipos de elaboración de proyectos. De esta manera garantiza que los conocimientos adquiridos aportan un valor añadido en las distintas regiones geográficas y entre los asociados del FIDA. Los conocimientos acumulados de esta manera se integran a la función relativa a la garantía de la calidad, que abarca el contexto tecnológico, institucional y de políticas, así como la capacidad de respuesta a los problemas de género y justicia social. Asimismo, la División presta servicios relacionados con los conocimientos técnicos en el ámbito del desarrollo rural, por ejemplo, a través de un sistema de gestión de los conocimientos basado en la web, que a su vez está conectado con una red de mayores dimensiones con otros asociados. En 2004 la labor de aprendizaje que desarrolla la División se integrará con mayor eficacia en la función relativa a la garantía de la calidad. Para ello es necesario que el enfoque temático de la gestión del aprendizaje y los conocimientos coincida con el enfoque de los equipos de elaboración de proyectos respecto de la administración de los programas para favorecer el impacto.

45. Además, el diálogo sobre políticas debe basarse en un proceso de formulación de políticas según el cual las experiencias y las enseñanzas se extraigan, validen y sistematicen de forma transparente y accesible para favorecer el diálogo a todos los niveles. La División de Políticas y la División de Asesoramiento Técnico tienen previsto desempeñar un importante papel de coordinación en la compilación, la elaboración y la divulgación de información selectiva, plasmada en forma de documentos normativos, orientaciones prácticas de aprendizaje, instrumentos de decisión, normas de calidad, notas orientativas y documentos informativos sobre políticas para las actividades del FIDA y de los asociados. También pueden prestar apoyo a los esfuerzos del FIDA relativos a la formulación de políticas operacionales gracias a una importante labor de movilización de conocimientos. Dicha labor constituye la aportación de estas divisiones al FIDA en las amplias esferas del diálogo sobre políticas y la promoción, o sea, el fortalecimiento de los vínculos entre las diferentes intervenciones, las políticas y la comunicación, y la función catalizadora más allá del nivel nacional.

46. **Gestión de conocimientos mediante grupos temáticos.** A fin de fomentar un intercambio de enseñanzas amplio, participativo y descentralizado entre las divisiones regionales y dentro de la organización, el Fondo ha instituido cuatro grupos temáticos (servicios financieros rurales, género, ordenación comunitaria de los recursos naturales y transformación institucional). Cada uno de ellos consta de unos 10 miembros del personal operacional de dependencias o departamentos distintos. Estos grupos dependen de unos recursos disponibles en cuantías limitadas, principalmente fondos suplementarios, además de tener sus propias limitaciones de tiempo²²: ellos mismos se encargan de definir sus programas de trabajo, elaboran una gran variedad de productos relacionados con los conocimientos, y su estructura de trabajo es horizontal y semiformal. Su función puede resultar muy beneficiosa para garantizar que las experiencias y las enseñanzas adquiridas gracias a las actividades

²² Si se exceptúan los jefes de equipo, más dinámicos, se trata en promedio de un día por mes, aproximadamente.

sobre el terreno se analicen, se plasmen en forma de prácticas idóneas, políticas operacionales, documentos de estrategia y tomas de posición, y se divulguen y pongan en práctica en la institución. En 2004 se emprenderá un examen interno rápido de la eficiencia con que trabajan estos grupos, a fin de consolidar sus puntos fuertes y suplir las deficiencias señaladas.

47. **Comunicaciones internas y externas.** Las comunicaciones internas y externas son determinantes para la eficacia de los proyectos, los programas y las actividades del FIDA, así como para el intercambio de conocimientos, la formulación de políticas, la promoción y el cumplimiento de la función catalizadora de la organización. En 2004 el Fondo ultimaré y pondrá en marcha una nueva estrategia institucional en materia de comunicaciones.

Prioridad institucional 5. Movilizar y administrar recursos financieros para los programas de reducción de la pobreza rural (véase el cuadro 11 relativo a la asignación de recursos para 2004)

48. **Movilización de recursos.** En 2004 se desplegarán todos los esfuerzos complementarios necesarios para asegurar la entrada en vigor de la Sexta Reposición. La responsabilidad del seguimiento de las cuestiones relacionadas con las contribuciones de los Estados Miembros se ha transferido del Departamento de Finanzas y Administración al Departamento de Asuntos Externos. Esta forma de organización del trabajo permitirá al Fondo realizar un seguimiento coordinado tanto de la entrada en vigor de la Sexta Reposición como de los preparativos de la estrategia relativa a la Séptima Reposición. Este proceso constituirá un esfuerzo colectivo de la institución y estará dirigido por el Departamento de Asuntos Externos.

49. Se tratarán de obtener contribuciones adicionales para la participación del FIDA en la Iniciativa reforzada para la reducción de la deuda de los PPME. La estrategia del Fondo en materia de movilización de recursos se basa en tres aspectos: las contribuciones directas de los donantes al FIDA; las contribuciones de los donantes destinadas al FIDA y encauzadas a través del Fondo Fiduciario para la Iniciativa que administra el Banco Mundial, y, aún más importante, el acceso del FIDA a la financiación básica de ese Fondo Fiduciario, con un criterio comparable al de otros bancos multilaterales de desarrollo que participan en la Iniciativa relativa a los PPME. En el documento REPL.VI/3/INF.3 se ofrece información más detallada acerca de las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos en el marco de la Iniciativa a las que se enfrenta el FIDA.

50. El objetivo primario del FIDA relativo a la movilización de recursos consiste en acrecentar la financiación básica del Fondo. Ahora bien, el FIDA también procurará movilizar fondos suplementarios centrándose en una serie de ámbitos temáticos, como el VIH/SIDA, la asociación con el FMAM, las asociaciones bilaterales por lo que respecta a la región de América Latina con el Banco Interamericano de Desarrollo y otros interlocutores, y dos asociaciones piloto con entidades públicas y privadas (véase el párrafo 93 para más información al respecto).

51. **Gestión financiera.** La Oficina del Contralor y la Oficina del Tesorero han distinguido las siguientes prioridades en la esfera de la gestión de los recursos: ejecución del Programa de Cambio Estratégico (PCE), establecimiento del marco de gestión de activos y pasivos y creación de una dependencia de planificación estratégica y presupuesto.

52. En el marco del PCE, el objetivo básico del Departamento de Finanzas y Administración es desarrollar plenamente y poner en marcha un sistema integrado de información que permita al FIDA reunir datos, efectuar análisis y presentar informes de manera regular y puntual, en consonancia con el método de presupuestación por actividades. La aplicación de este sistema integrado añadirá valor a las decisiones a nivel directivo ya que los datos a los que se tendrá acceso aportarán a la administración información adecuada y oportuna, presentada de la mejor manera posible para agilizar la adopción de

decisiones estratégicas. En consecuencia, se prevé que los efectos del PCE en la organización serán una mayor solidez de las funciones relativas a las finanzas y unos mejores resultados institucionales. La responsabilidad, la rendición de cuentas y la prudencia a nivel institucional serán, pues, elementos clave para lograr utilizar los recursos y gestionar los riesgos con eficacia.

53. La adopción del método de presupuestación por actividades, al crear y mantener valor para las partes interesadas, dará al FIDA la oportunidad de seleccionar mejor sus objetivos. Además, mediante este método, la dependencia de planificación estratégica y presupuesto, recientemente propuesta, proporcionará la base para aplicar un sistema de gestión basado en los resultados, que permitirá al FIDA administrar sus recursos sin perder de vista los resultados, evaluando y calibrando las estrategias mediante el empleo de las prácticas más idóneas y los procesos necesarios para planificar hipótesis sobre la base de datos reales, y de vincular las metas institucionales con la medición de los resultados.

54. Mediante el establecimiento del marco de gestión de activos y pasivos, las oficinas del Contralor y el Tesorero intentan reconocer y hacer un seguimiento de los cambios que van surgiendo en las actividades y en los mercados y reaccionar ante ellos con nuevas estrategias, gracias a la presentación más eficiente de informes sobre los riesgos y al examen regular de la cartera de inversiones. Por medio de este marco de gestión, el FIDA podrá reducir al mínimo los riesgos financieros con miras a conseguir sus objetivos fundamentales.

Prioridad institucional 6. Establecer asociaciones estratégicas con otros agentes interesados en la reducción de la pobreza rural (instituciones financieras internacionales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, organizaciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil) (véase el cuadro 11 relativo a la asignación de recursos para 2004)

55. El FIDA, además de las asociaciones mencionadas anteriormente que mantiene con organizaciones comunitarias, otras organizaciones de desarrollo y donantes en el contexto de su programa de préstamos (en cofinanciación) y donaciones²³, así como en el ámbito de sus procesos de formulación de políticas en distintos niveles, trata de promover una gran variedad de asociaciones estratégicas. Como se ha señalado, el proceso relativo a los DELP, pero también los procesos, menos frecuentes, del Marco Integral de Desarrollo y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo constituyen el telón de fondo para establecer asociaciones entre los donantes y los gobiernos y entre los donantes mismos en un número creciente de países. Hoy día, son más de 70 los países que disponen de instrumentos relacionados con los DELP, en algunos casos reforzados con enfoques orientados hacia todo el sector rural, lo que permite intensificar todavía más su orientación estratégica a los sectores productivos. Esto ofrece al FIDA grandes oportunidades de estrechar sus asociaciones con un amplio abanico de agentes que intervienen en el desarrollo, entre ellos, otras instituciones multilaterales y bilaterales (además de las organizaciones de la sociedad civil); a este respecto, el Fondo ha planificado diversas actividades específicas para 2005, por ejemplo, en África oriental (véase el anexo 3). Asimismo, esto da al FIDA la posibilidad de desempeñar el papel que le corresponde en materia de coordinación y armonización entre los donantes, tal como se anunció en la reunión celebrada en el verano de 2002 en Roma. Por último, el proceso de consulta que se lleva a cabo en los países en relación con el PBAS proporciona al Fondo un instrumento adicional para forjar asociaciones estratégicas en materia de políticas.

56. En 2004 el FIDA formulará una estrategia, que presentará a la consideración de la Junta Ejecutiva, para fomentar las asociaciones con el sector privado. Otro esfuerzo análogo consistirá en ampliar y fortalecer la coalición de organizaciones no gubernamentales (ONG) en favor de la defensa de los derechos de la población pobre. Esto supone facilitar la transformación del Grupo de Trabajo

²³ La DAT para la región de América Latina y el Caribe destinada a la Unidad Regional de Asistencia Técnica – Fase VI se centrará en el refuerzo de la cooperación entre los donantes y las instituciones locales que trabajan en América Central.

de las ONG de los Estados Unidos sobre el FIDA y la pobreza rural (integrado por ONG con sede en ese país) en un Comité de los Estados Unidos relativo al FIDA y potenciar la Coalición Puente de Monterrey —cuya vocación de promoción del desarrollo rural sostenible va cobrando cada vez más fuerza—, en la que participan organizaciones gubernamentales, intergubernamentales y civiles de importancia clave, incluido el FIDA.

57. También la Oficina de Enlace para América del Norte proseguirá sus actividades de seguimiento, vigilancia e información respecto de las nuevas prioridades que los donantes vayan planteando en las reuniones de las instituciones financieras internacionales, los foros de las Naciones Unidas y los principales actos que se celebren en la región, a fin de sentar bases sólidas para la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA.

Prioridad institucional 7. Elaborar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural (véase el cuadro 11 relativo a la asignación de recursos para 2004)

58. Algunas de las finalidades esenciales del FIDA consisten en determinar y elaborar enfoques para reducir la pobreza rural que sean innovadores, de gran impacto, rentables y sostenibles; realizar una función catalizadora, y sacar partido de su experiencia sobre el terreno promoviendo entre sus asociados la repetición y ampliación de las innovaciones que hayan tenido resultados satisfactorios. Sin embargo, el éxito que puede alcanzarse en el terreno de la innovación es imprevisible, variable, limitado y depende de las circunstancias de cada caso, y además no está bien documentado. Los puntos fuertes y débiles del FIDA a este respecto quedaron de manifiesto en una evaluación realizada recientemente sobre su capacidad de innovación. Esta esfera sigue siendo parte de la razón de ser del Fondo que, por ende, seguirá poniéndola en práctica e incorporándola como un tema central transversal en todos sus procesos operativos básicos (es decir, préstamos, donaciones y políticas). Aún así, hace falta una iniciativa que dé mayor impulso a la innovación. Por ello, en 2004 el FIDA tiene el propósito de movilizar, en estrecha y dinámica asociación con el Departamento de Desarrollo Internacional (DDI) del Reino Unido que aportará el capital inicial, recursos adicionales a fin respaldar un programa piloto de iniciativas innovadoras (véase el documento EB 2003/80/R.6). A tal fin está en preparación un memorando inicial, que se dará a conocer para permitir la adopción de decisiones y con miras al establecimiento de asociaciones de mayor amplitud. El proceso y los trabajos correspondientes, que comenzarán en 2004 y durarán unos dos o tres años, abarcarán las siguientes actividades: elaboración de una estrategia de innovación coherente; formulación de propuestas de calidad de programas piloto innovadores; ejecución compacta de los programas piloto; realización de una evaluación fiable de estos programas, e incorporación explícita de los resultados por parte del FIDA y sus asociados. Esta iniciativa, respaldada con el capital inicial aportado por el DDI, potenciará la actual capacidad de innovación del Fondo y multiplicará las iniciativas de carácter innovador, aparte de las que ya están en ejecución. Con ello, el Fondo contará con una gama más amplia de rasgos innovadores.

Prioridad institucional 8. Mejorar la eficacia del FIDA mediante una gestión institucional y un entorno de trabajo adecuados (véase el cuadro 11 relativo a la asignación de recursos para 2004)

59. La prioridad relativa a la gestión institucional y el entorno de trabajo del FIDA abarca tareas que se llevan a cabo en todos los departamentos y dependencias, y que comparten una característica: en todos los casos se trata de medios de lograr los fines de la organización.

60. Buena parte de las actividades de este sector se refieren a servicios prestados por las dependencias o divisiones a otras oficinas de la organización. Ejemplos de ello son la Dependencia de Servicios Administrativos y la División de Sistemas de Información de Gestión, que prestan servicios a las restantes dependencias de la organización relacionados, entre otros, con los equipos informáticos y el espacio de oficina; la Oficina de Recursos Humanos, que presta asistencia a otras divisiones y

dependencias para atraer y conservar a personal competente, inculcar enseñanzas e innovaciones y desarrollar las competencias del personal para la aplicación de la estrategia del FIDA; y la Oficina del Secretario del FIDA, que se ocupa entre otras cosas de las reuniones de los órganos rectores del FIDA y la traducción de los documentos conexos. Tales actividades responden a demandas que, en ocasiones, son difíciles de planificar y controlar. Los requisitos de recursos de estas dependencias de servicios están en relación directa con las necesidades de las dependencias de usuarios y los órganos rectores. Además, puesto que en algunos casos tales requisitos son recientes y conllevan costos muy elevados, por el momento no es fácil incluirlos en un presupuesto de crecimiento real nulo. Existe, pues, la necesidad impelente de reconsiderar y racionalizar ulteriormente las solicitudes a fin de que esas dependencias puedan hacer frente, con un presupuesto limitado, al volumen creciente de documentos y a los costos conexos.

61. Como se indica en el párrafo 52 del presente documento, una actividad de peso en el ámbito de esta prioridad institucional consiste en llevar adelante el PCE con objeto de agilizar el flujo de trabajo y simplificar las directrices y orientaciones que seguirán afectando a gran parte de las dependencias y divisiones del FIDA en 2004. También hará falta perfeccionar la fase de puesta en marcha de los nuevos paquetes de programas informáticos destinados a mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos. El informe sobre la marcha del Programa de Reorganización de los Procesos (documento EB 2003/80/R.42) contiene información acerca de la ejecución del PCE.

62. En 2004 otra tarea institucional importante será la evaluación externa independiente, cuyo principal objetivo consiste en determinar la medida en que el FIDA ha contribuido a reducir la pobreza rural y los resultados y el impacto obtenidos en esta esfera. Muchas dependencias de la organización participarán en esta actividad y podrán aprovechar la oportunidad que se presentará el año próximo para hacer balance y aprender de la experiencia.

63. En lo que concierne a la esfera de la gestión del entorno de trabajo material, los recursos humanos y la tecnología de la información, las prioridades en 2004 serán las siguientes: ejecución del PCE; mejora de los servicios de seguridad del FIDA y de los edificios de la sede; examen de la carga de trabajo, asignación y aprovechamiento óptimo del personal, desarrollo de competencias, diseño de las evaluaciones de competencia y aplicación del nuevo método de evaluación del trabajo (la nueva norma general, introducida por el sistema común de la Comisión de Administración Pública Internacional), y elaboración de un plan de continuidad de las operaciones. Cabe observar que varias de esas prioridades acarrearán gastos no recurrentes.

64. Las prioridades para 2004 en la esfera de los servicios jurídicos denotan el carácter institucional de la Oficina del Consejero Jurídico General. Esta oficina seguirá ayudando al Departamento de Administración de Programas a preparar, negociar, aprobar y ejecutar programas de préstamos y donaciones del FIDA. Además, se ocupará específicamente de cuestiones de índole institucional que tengan connotaciones jurídicas, por ejemplo, prestando asesoramiento a la administración en los litigios con el personal, o colaborando en la redacción y negociación de contratos de inversión, acuerdos de fondos suplementarios, contratos de servicios y de alquiler, y proporcionando a la administración otro tipo de asesoramiento jurídico necesario. El establecimiento del nuevo marco de políticas y procedimientos en cooperación con la Oficina de Auditoría Interna será otra tarea en esta esfera en 2004.

65. La función independiente y objetiva de garantía conferida a la Oficina de Auditoría Interna tiene por finalidad aportar valor añadido a las actividades del FIDA y mejorarlas aplicando un enfoque sistemático y disciplinado a la evaluación y mejorando la eficacia de la gestión del riesgo y los procesos de control. Por lo que atañe a los servicios de auditoría, entre las prioridades para 2004 figuran la auditoría de los procesos operativos y el trabajo sobre el terreno, así como la aportación al diseño de nuevos procesos relacionados con el PCE.

C. Recursos disponibles

66. En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en septiembre de 2003, la administración informó de su intención de proponer un programa de labores general de unos USD 449 millones, lo que equivalía a un incremento del 3% (o USD 462,5 millones si se aplica el método tradicional que abarca las cantidades transferidas al SFEP). Con esta propuesta se pretende mantener estable el nivel de préstamos en comparación con los años anteriores. La Junta Ejecutiva examinará y ajustará dicho nivel en cada período de sesiones de 2004 sobre la base de los recursos disponibles y de un ejercicio prudente de la facultad para contraer compromisos anticipados (FCA). La cuantía máxima que podrá ponerse a disposición mediante el mecanismo de la FCA durante la Sexta Reposición corresponderá a tres años de reflujos de préstamos previstos para ese período de reposición.

67. En el cuadro 3 figuran las previsiones de recursos disponibles hasta el final de 2004 con arreglo al Artículo 4, en millones de dólares estadounidenses y derechos especiales de giro, sobre la base de los datos más recientes disponibles en el momento en que se redactó el presente documento. Cabe recordar que si bien el programa de labores se planifica en dólares estadounidenses, la Junta Ejecutiva lo aprueba en derechos especiales de giro. El ejercicio previsto de la FCA en 2003 se ha reducido debido a que se recibieron pagos anticipados por un monto aproximado de USD 50 millones relativos a contribuciones a la Sexta Reposición, así como unos USD 12 millones por concepto de contribuciones prescritas. Si se excluyen estos pagos, se constata que entre 2003 y 2004 la tendencia a recurrir a la FCA habría sido más equilibrada, es decir, la cuantía prevista se situaría en torno a USD 60 millones en 2003 y a USD 50 millones en 2004. Atendiendo a la solicitud formulada por los Directores Ejecutivos en septiembre de 2003, en el anexo 8 se ofrece, para facilitar la consulta, un cuadro sintético del nivel de recursos disponibles previsto para 2004. Los datos más recientes acerca de la situación de los recursos disponibles se presentan por separado en el documento EB 2003/80/R.15, que se actualizará inmediatamente antes del período de sesiones de la Junta Ejecutiva.

Cuadro 3: Previsiones sobre los recursos para compromisos, 2002-2004

	En millones de USD				En millones de DEG			
	Previsiones 2004	Previsiones 2003	Cifras efectivas 2002	Cifras efectivas 2001	Previsiones 2004	Previsiones 2003	Cifras efectivas 2002	Cifras efectivas 2001
Recursos comprometibles al comienzo del año ^a	0,0	0,0	0,0	66,6	0,0	(0,0)	(0,0)	50,7
Cancelaciones de préstamos	50,0	50,0	58,7	30,0	35,9	35,9	44,9	23,4
Ajustes por fluctuaciones cambiarias		(2,3)	(12,1)	(38,8)	(7,1)	7,6	(2,6)	(30,9)
Provisiones para las contribuciones		12,6	8,9	10,0		9,1	6,8	7,8
Total parcial	50,0	60,3	55,5	67,8	28,8	52,6	54,3	51,0
Contribuciones de los Miembros ^{b, c}	155,7	212,2	112,0	135,1	111,8	152,6	85,6	105,6
Reflujos de los préstamos	190,0	190,0	169,2	170,1	136,5	136,5	129,3	132,9
Ingresos/(pérdidas) en concepto de inversiones ^d	79,0	75,9	26,2	(42,9)	56,8	54,5	20,0	(33,4)
Gastos operacionales (incluida la OE)	(56,1)	(51,0)	(40,2)	(39,5)	(40,3)	(36,6)	(30,7)	(30,9)
Plan de seguro médico después de la separación del servicio SFEP	(29,7)	(27,6)	(26,2)	(9,7)	(21,3)	(19,8)	(20,0)	(7,6)
PCE ^e	(6,4)	(9,0)	(2,7)	(0,6)	(4,6)	(6,5)	(2,1)	(0,5)
Provisión para la Iniciativa para la reducción de la deuda de los PPME ^f	(37,8)	(27,0)	(14,0)	(4,0)	(27,2)	(19,4)	(10,7)	(3,1)
Recursos disponibles tras descontar los gastos	344,7	419,5	271,9	272,0	240,5	310,8	219,7	210,5
Compromisos para préstamos y donaciones ^g	(449,0)	(424,8)	(396,0)	(426,0)	(313,7)	(305,2)	(301,7)	(332,8)
Recursos antes del ejercicio de la FCA	(104,3)	(5,3)	(124,1)	(154,0)	(73,2)	5,6	(82,0)	(122,3)
Ejercicio neto de la FCA ^h	104,3	5,3	124,1	154,0	73,2	(5,6)	82,0	122,3

^a Por “recursos comprometibles” se entiende los recursos libres de anteriores compromisos de préstamos; se calculan teniendo en cuenta la posibilidad de hacer uso de la FCA.

^b Evidentemente tales proyecciones dependen en gran medida de los supuestos relativos a los pagos en concepto de contribuciones a las Reposiciones Quinta y Sexta.

^c Partiendo del supuesto de que en 2003 se recibirán las contribuciones pendientes de pago relativas a la Quinta Reposición.

^d Deducidos los cargos directos previstos (véase el anexo 4).

^e Este programa se denominaba anteriormente “Programa de Reorganización de los Procesos”.

^f Se refiere a los reembolsos previstos durante el año.

^g Las cuantías de los compromisos para préstamos y donaciones se han actualizado en función de las cantidades aprobadas por la Junta Ejecutiva en su 76° período de sesiones. (Se calcula que el programa de labores para 2004 ascenderá a USD 462,5 millones, empleando la presentación tradicional.)

^h En el cuadro que figura a continuación se presenta detalladamente el ejercicio de la FCA.

Ejercicio de la FCA	En millones de USD			En millones de DEG		
	2004	2003	2002	2004	2003	2002
Saldo de apertura	283,1	277,8	153,7	198,7	204,3	122,3
Ejercicio neto de la FCA durante el año ^a	104,3	5,3	124,1	73,2	-5,6	82
Compromisos arrastrados en virtud de la FCA	387,4	283,1	277,8	271,9	198,7	204,3

^a Véase la explicación en el párrafo 67.

D. Programa de labores y presupuesto

1. Presentación tradicional

i) El programa de labores: préstamos y donaciones

68. El programa de labores propuesto para 2004 (programa de préstamos y donaciones) se planea por un monto de DEG 323 millones²⁴ o USD 462,5 millones (véase el cuadro 5). Según el formato tradicional, esta suma comprende la parte de las donaciones transferida al SFEP. Como se indica en el cuadro 5, el programa de labores propuesto para 2004 supone un incremento de USD 12,5 millones (o el 3% del programa de labores) con respecto a 2003. Todos los recursos adicionales se han destinado a ampliar el programa de donaciones en consonancia con las recomendaciones contenidas en el documento sobre la política de donaciones (documento EB 2003/80/R.5), que la Junta Ejecutiva examinará en el presente período de sesiones. El programa de donaciones ampliado propuesto para 2004 representa un aumento de USD 20,3 millones en 2003 a USD 32,5 millones para 2004.

**Cuadro 4: Programa de labores propuesto para 2004
(en millones de USD)**

	Programa de labores 2003 con inclusión de las partidas transferidas al SFEP	%	Nivel aprobado originalmente 2003	%	Aumento/disminución	Programa de labores 2004 con inclusión de las partidas transferidas al SFEP	%	Programa de labores propuesto 2004	%
Programa de labores	450,0					462,5			
<i>i) Programa de préstamos</i>	416,3	92,5%	416,3	92,5%	0	416,3	90,0%	416,30	90,0%
<i>ii) Programa de DAT</i>	33,7	7,5%			12,5	46,2	10,0%		
Donaciones, excluido el SFEP			20,3	4,6%	12,2			32,50	7,2%
Transferencias al SFEP			13,4	2,9%	0,3			13,70	2,8%
Total	450,0	100,0%	450,0	100,0%	12,5	462,5	100,0%	462,50	100,0%

69. **Programa de préstamos para 2003.** En su 77° período de sesiones (diciembre de 2002), la Junta Ejecutiva aprobó un programa de préstamos de DEG 316,7 millones (USD 416,3 millones) que abarcaba unos 26 a 28 proyectos. Se acordó que este monto se establecía con fines de planificación y que el monto efectivo se ajustaría teniendo en cuenta el ejercicio de la FCA. En el curso de 2003 se presentaron 25 proyectos a la aprobación de la Junta, con lo que el programa total de préstamos fue de DEG 285,85 millones o USD 409,9 millones. La diferencia con respecto al monto planificado para 2003 es mayor en DEG que en USD debido al fortalecimiento del DEG frente al dólar de los

²⁴ El nivel propuesto para 2004 se basa en el tipo de cambio DEG/USD vigente al 31 de octubre de 2003, a saber, DEG 1 = USD 1,43178.

Estados Unidos (el tipo de cambio DEG/USD ha pasado de DEG 1 = USD 1,3142, tipo vigente cuando se aprobó el programa de préstamos para 2003, a DEG 1 = USD 1,43178, tipo vigente al 31 de octubre de 2003).

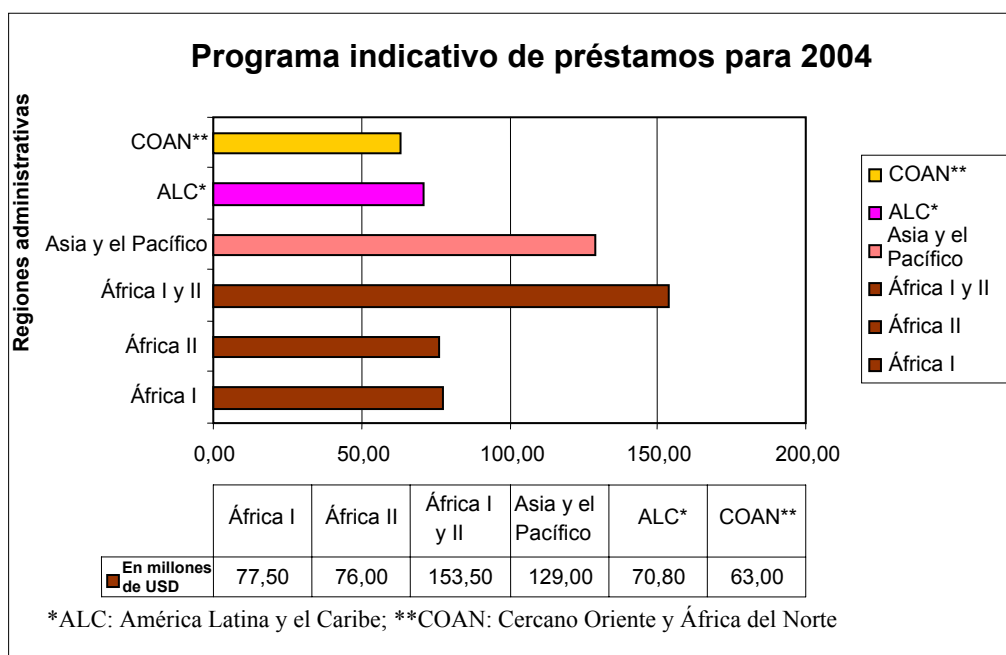
70. **Programa de préstamos para 2004.** Como se indica en el cuadro 5, el programa de préstamos propuesto para 2004 asciende a DEG 290,8 millones (USD 416,3 millones) y abarca 25 proyectos; el monto en dólares es similar al aprobado para 2003. En esta etapa será difícil incluir un número mayor de proyectos habida cuenta de la ampliación del programa de donaciones y de otras iniciativas importantes que se emprenderán en 2004, a las que se hace referencia en otra parte del presente documento. Los montos y porcentajes regionales propuestos están en consonancia con la recomendación formulada por el Comité especial encargado de examinar las asignaciones regionales acerca de las asignaciones de 1999 revisadas (véase el cuadro 6). Tal vez sea necesario ajustar en el curso del año los programas efectivos de préstamo con arreglo a dicha recomendación en el marco de un programa eslabonado de préstamos.

**Cuadro 5: Programa de labores aprobado para 2003 y propuesto para 2004
(deducidos los recursos del SFEP)**

Programa de labores ^a	Nivel originalmente aprobado 2003 (en millones de USD)	Nivel originalmente aprobado 2003 (DEG 1 = USD 1,31420) (en millones de DEG)	Aumento/ disminución (en millones de USD)	Nivel propuesto 2004 (en millones de USD)	Nivel propuesto 2004 (DEG 1 = USD 1,43178) ^b (en millones de DEG)	Aumento/ disminución en el programa de labores para 2004 respecto del de 2003 (%)
Programa de préstamos	416,3	316,7	0	416,3	290,76	0
Programa de DAT	33,7	25,64	12,5	46,2	32,27	37
Donaciones, excluido el SFEP	20,3	15,44	12,2	32,5	22,70	60
Transferencias al SFEP	13,4	10,20	0,3	13,7	9,57	2
Total	450,0	342,41	12,5	462,5	323,03	3

^a Excluidas las partidas transferidas al SFEP.
^b El nivel propuesto para 2004 se basa en el tipo de cambio DEG/USD vigente al 31 de octubre de 2003.

Cuadro 6



71. **Programa de donaciones para 2004.** En consonancia con el acuerdo alcanzado en la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA, el programa total de donaciones del Fondo para 2004 aumentará del 7,5% al 10% del programa de labores, porcentaje que equivale a USD 46,2 millones. En este 10% se incluye la parte de los recursos para donaciones que desde hace unos años se transfiere al SFEP, conforme a la práctica seguida desde que se estableció este servicio. Una vez deducidas del monto propuesto de USD 46,2 millones la parte que antes correspondía a donaciones y que ahora se destina al SFEP²⁵, se prevé que el programa de donaciones propuesto ascenderá a USD 32,5 millones (que representan el 7,2% del programa total de labores propuesto para 2004). Cabe señalar que los montos asignados al SFEP se han ajustado anualmente para tener en cuenta la inflación y el alza de los precios, mientras que el programa de labores (préstamos y donaciones) se basa en los valores nominales, lo cual explica la diferencia entre el 7,5% y el 7,2%. Con arreglo a la propuesta contenida en el documento sobre la política de donaciones, en caso de que ésta se apruebe, todos los recursos adicionales disponibles para la financiación de donaciones en 2004 se destinarán a la modalidad de donaciones por países. Se prevé que esto supondrá un incremento del número de donaciones de valor pequeño y mediano, lo cual repercutirá en la gestión de la cartera de donaciones.

72. Del monto total de USD 32,5 millones destinado al programa de donaciones, USD 10,0 millones sólo se asignarán una vez que la Junta Ejecutiva haya aprobado la política de donaciones revisada. Como ya se ha señalado, a la espera de las deliberaciones de la Junta sobre esta nueva política, cuyo examen se incluyó como tema 5 del programa del presente período de sesiones (documento EB 2003/80/R.5), las propuestas de donaciones se han clasificado con arreglo a las categorías tradicionales vigentes (investigaciones agrícolas; otras investigaciones, capacitación y otras actividades, y PAC FIDA/ONG), con un valor total de USD 22,5 millones, aproximadamente. En cuanto a la distribución de los recursos para donaciones, actualmente se prevé destinar unos USD 11,0 millones a la categoría tradicional de *investigaciones agrícolas* (tanto de centros que reciben apoyo del GICAI como independientes), USD 9,3 millones a *Otras investigaciones, capacitación y otras actividades* y USD 2,17 millones al *PAC* (sin incluir los USD 10,0 millones que aún no se han

²⁵ Apoyo inicial a la ejecución (anteriormente Servicio de Operaciones Especiales, evaluación ambiental, Fondo para la Elaboración de Proyectos, y aceleración de la marcha de los proyectos y apoyo de otro tipo a la ejecución de los proyectos).

asignado). Cabe señalar que, tras la aprobación de la política de financiación de las donaciones, se ha decidido que a partir de 2004 el programa de donaciones se divida a medias entre las dos modalidades: las que se conceden a escala mundial y regional y las donaciones por países.

Cuadro 7: Programa de donaciones de asistencia técnica aprobado para 2003 y propuesto para 2004

	2003			2004 ^a		
	Nivel aprobado originalmente (en millones de DEG)	Nivel aprobado originalmente (en millones de USD)	Porcentaje del programa global de DAT	Nivel propuesto (en millones de DEG)	Nivel propuesto (en millones de USD)	Porcentaje del programa global de DAT
Investigaciones agrícolas	6,38	8,38	41,3%	7,65	11,0	33,8%
Otras investigaciones, capacitación y otras actividades	7,17	9,42	46,4%	6,49	9,33	28,7%
PAC	1,90	2,50	12,3%	1,51	2,17	6,7%
Recursos sin asignar				6,96	10,0	30,8%
Total	15,45	20,30	100,0%	22,61	32,50	100,0%

^a Presentación provisional supeditada a la decisión que la Junta Ejecutiva adopte en su período de sesiones de diciembre de 2003 acerca de la política de donaciones (documento EB 2003/80/R.5).

ii) El Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas

73. En su 24º período de sesiones, celebrado en 2001, el Consejo de Gobernadores aprobó el establecimiento del SFEP²⁶, separado del programa de labores y presupuesto administrativo del FIDA, con objeto de sufragar los gastos correspondientes al diseño y la ejecución de proyectos y programas financiados con préstamos y donaciones del FIDA. La dotación de recursos del SFEP sigue siendo la misma como consecuencia de la política de crecimiento real nulo, con los ajustes necesarios para tener en cuenta la inflación y el alza de los precios. Para 2004 se propone mantener un monto de USD 28 448 000, excluyendo la cuantía necesaria para sufragar la presencia sobre el terreno, como se indica en el párrafo siguiente. El monto propuesto para el SFEP se ha mantenido en el nivel real de 2003 aun cuando para 2004 se prevén actividades relacionadas con los siguientes objetivos: a) un incremento del 3% en el programa de labores y la consiguiente ampliación del programa de donaciones; b) la necesidad de incluir un mayor número de proyectos en tramitación, y c) la meta de lograr un impacto más amplio en el contexto de la ejecución de los programas velando al mismo tiempo por el seguimiento adecuado de la cartera activa del FIDA. Como resultado de una pequeña disminución del número de proyectos propuestos en el programa de préstamos para 2004, se han podido reasignar USD 299 000 correspondientes a actividades de apoyo inicial para la ejecución; también se han reasignado USD 108 000 correspondientes a otras actividades de apoyo a la ejecución y USD 85 000 del rubro relativo a cargos aplicados por las instituciones cooperantes ya que para 2004 se prevé una leve reducción de la cartera de proyectos que generarán cargos (214,4 equivalentes de proyectos completos, frente a 211,5 en 2003, como se indica en el anexo 4). Sin embargo, pese al número ligeramente inferior de equivalentes de proyectos completos, es decir, proyectos respecto de los cuales las instituciones cooperantes aplican cargos al FIDA, algunos proyectos iniciados por el Fondo, que son administrados pero no cofinanciados por el Banco Mundial, supondrán costos más elevados debido a las características de las actividades previstas. Los recursos del SFEP se han utilizado cada vez más para apoyar el diálogo sobre políticas en los países y prestar diversos tipos de servicios a los Estados Miembros, tanto en el contexto de los COSOP como en relación con la participación en los DELP. La reasignación de recursos ya mencionada, junto con un arrastre previsto de 2003 de unos USD 3,5 millones, ligeramente superior al de 2002, deben ser suficientes para

²⁶ El SFEP se estableció como resultado de la integración, en un presupuesto único y separado, del Fondo para la Elaboración de Proyectos (anteriormente, donaciones para la elaboración de proyectos) y los recursos del presupuesto administrativo para el ciclo de elaboración de proyectos y programas.

atender las necesidades de elaboración de proyectos en 2004 sin sobrepasar el límite del crecimiento real nulo.

74. Según se informó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2003, la propuesta relativa al SFEP se ajustaba al principio de crecimiento real nulo; sin embargo, se indicó claramente que dicha propuesta se basaba en el entendimiento de que las necesidades de recursos generadas por el programa piloto para aumentar la presencia sobre el terreno se considerarían adicionales y dependerían de la metodología que aprobase la Junta. El programa se aprobó en dicho período de sesiones como programa piloto de tres años de duración con un presupuesto general limitado a USD 3 millones para financiar un máximo de 15 iniciativas. Por esta razón, las necesidades de recursos previstas para 2004, USD 1,2 millones, se indican por separado en el cuadro 8. El resto se distribuirá entre 2005 y 2006. Se ha acordado que entre diciembre de 2003 y abril de 2004 se iniciarán hasta 15 programas piloto por países para ensayar diversos enfoques encaminados a mejorar la presencia del FIDA sobre el terreno.

Cuadro 8: Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas, incluidos los cargos aplicados por las instituciones cooperantes

	En miles de USD			
	2003	2004		
	Asignación aprobada	Aumento/ (disminución) en cifras reales	Alza de precios	Asignación propuesta
Elaboración de nuevos proyectos o programas	12 313	13	187	12 513
Diseño de proyectos o programas ^a :				
Programa de préstamos	8 617	59	133	8 809
Programa de donaciones	593	88	10	691
Apoyo inicial para la ejecución ^b	1 762	(299)	26	1 489
Formulación de estrategias	1 341	165	18	1 524
Cartera de proyectos en curso	4 709	(27)	84	4 766
Supervisión y seguimiento ^c	2 911	116	50	3 077
Otras actividades de apoyo a la ejecución	1 277	(108)	29	1 198
Examen de la cartera de proyectos por países	521	(35)	5	491
Viajes del personal	1 734	91	24	1 849
Cargos aplicados por las instituciones cooperantes^d	8 807	(85)	598	9 320
Total	27 563	(8)	893	28 448
Presencia sobre el terreno ^e				1 210
Total general				29 658

^a Incluye cargos correspondientes a los COSOP, así como a las actividades de iniciación, formulación, evaluación *ex ante* y evaluación ambiental.

^b Anteriormente, Servicio de Operaciones Especiales.

^c Incluye cargos correspondientes a actividades de supervisión directa, seguimiento y supervisión de donaciones.

^d Con sujeción a los resultados de las negociaciones con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), tal vez sea necesario ajustar las cifras relativas a los cargos aplicados por las instituciones cooperantes.

^e Véase el párrafo 74.

iii) El presupuesto administrativo y los recursos humanos

75. La administración propone mantener para 2004 el monto del presupuesto administrativo en el mismo nivel que en 2003. En el cuadro 9 se presenta una comparación entre las cifras correspondientes a 2003 y a 2004, indicadas con arreglo al formato tradicional. El presupuesto administrativo para 2003, que ascendió a USD 45 197 000, se calculó originariamente sobre la base del tipo de cambio EUR 1,070 = USD 1,00, vigente en el momento de su examen por la Junta Ejecutiva en su 77° período de sesiones. El Consejo de Gobernadores, en su 26° período de sesiones, autorizó a la Junta a aprobar cualquier otra financiación que fuese necesaria —una vez recibidas las contribuciones voluntarias— para la evaluación externa independiente del FIDA. Se señaló a la Junta que las necesidades de financiación a tal efecto ascendían a USD 1 700 000. Por consiguiente, las asignaciones para 2003 ascendieron en total a USD 46 897 000, comprendidos los recursos destinados a la evaluación externa independiente incluida en la partida de *gastos no recurrentes*. Una vez ajustados para fines de comparación basándose en el último tipo de cambio medio proyectado de EUR 0,898 = USD 1,00, el monto total ajustado asciende a USD 48 161 000. La nueva política de evaluación aprobada por la Junta Ejecutiva en su 78° período de sesiones prevé que la OE siga un procedimiento separado con respecto a su programa de trabajo y presupuesto para 2004 y años sucesivos, presentándolo directamente a la Junta para su aprobación. El programa de trabajo y presupuesto de la OE figura en la sección III; para garantizar la coherencia en la comparación con el programa de labores y presupuesto general del FIDA (sin incluir la OE) entre 2003 y 2004, en el cuadro 9 se ha añadido una columna en la que figuran las cifras resultantes de restar de los montos fijados para 2003 la asignación destinada ese año a la OE.

76. En el cuadro 10 se presentan por separado los gastos no recurrentes para 2003 y se incluye información detallada sobre el monto total de esos gastos previsto para 2004, que asciende a USD 4 676 000. El monto propuesto del presupuesto administrativo del FIDA para 2004, incluidos estos gastos no recurrentes, se eleva a USD 51 380 000, frente a USD 48 161 000 de 2003 (cálculo basado en el mismo tipo de cambio proyectado EUR/USD).

77. **Ajustes por alza de los precios con arreglo a la inflación.** Se propone un presupuesto administrativo general del FIDA para 2004 de USD 51 380 000, tras haber incorporado un ajuste con arreglo a una inflación general del 2% así como otras alzas específicas de precios que se detallan a continuación. Las alzas de precios proyectadas en que se basa el cálculo de los gastos previstos para 2004 en las propuestas relativas al presupuesto administrativo y al SFEP son las siguientes:

- a) **Incrementos salariales.** En consonancia con la práctica establecida, estos incrementos se basan en el régimen común de las Naciones Unidas y se han calculado en estrecha colaboración con el organismo principal en Roma (la FAO) teniendo en cuenta todas las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) pendientes de aplicación. En el momento en que se preparó el presente documento del presupuesto se trataba de las estimaciones más fiables de las modificaciones que se introducirán oficialmente en 2004:
 - i) un aumento del 2,5%, aproximadamente, de los sueldos y ajustes por lugar de destino, que responda a los incrementos anuales y bienales de escalón dentro de cada categoría y a los ascensos de categoría previstos;
 - ii) un aumento del 3% de los sueldos del personal de servicios generales, en concepto de alza del costo de la vida, con efecto al 1° de noviembre de 2003; un aumento del 4% del crédito para cubrir el posible incremento de la prima de idiomas, con efecto retroactivo a noviembre de 2000, y un aumento adicional del 3% en concepto de alza del costo de la vida a partir de noviembre de 2004;

- iii) se han previsto créditos para sufragar el aumento del 2% del ajuste por lugar de destino en concepto de alza del costo de la vida previsto para diciembre de 2003 y un aumento adicional del 2% con efecto a partir de diciembre de 2004;
 - iv) un aumento del 3% de la remuneración pensionable del personal del cuadro orgánico en septiembre de 2004 (el último aumento, del 5,2%, se hizo efectivo a partir del 1° de septiembre de 2003, en comparación con un aumento proyectado del 3% que debía hacerse efectivo a partir del 1° de noviembre de 2003);
 - v) un aumento previsto del 15% de las contribuciones del plan de seguro médico y un aumento del 14,5% de los gastos médicos después de la separación del servicio, a partir de enero de 2004;
 - vi) se han previsto créditos para sufragar el aumento del 3% en los gastos de representación, con efecto a partir de marzo de 2004, así como un aumento del 5% en el subsidio de alquiler, con efecto a partir de enero de 2004;
 - vii) de conformidad con la práctica seguida en el régimen común de las Naciones Unidas, los pagos en concepto de repatriación y separación del servicio se actualizan al nivel de los sueldos más recientes de los funcionarios en servicio; como en años anteriores, esta prestación se ha calculado a razón del 6,5% del sueldo básico neto del personal del cuadro orgánico y del 12% del personal de servicios generales, y es proporcional a los aumentos previstos en la escala de sueldos;
- b) un aumento ponderado de aproximadamente el 1,3% en las tarifas aéreas, del 2% en las dietas aplicables a Roma y del 1,3% para otras localidades del mundo;
 - c) las estimaciones relativas a los cargos de las instituciones cooperantes por la supervisión de proyectos y la administración de préstamos del FIDA reflejan los niveles comunicados por las distintas instituciones cooperantes, salvo en los casos en que las negociaciones con el FIDA no han concluido;
 - d) salvo que se haya indicado anteriormente otra cosa, se ha aplicado una tasa general de inflación del 2% a todos los gastos efectuados en Roma sobre la base de la tasa de inflación media prevista.

78. **Recursos humanos.** El objetivo fundamental del FIDA es atraer y retener personal muy cualificado para cumplir de la mejor manera posible el mandato de la organización —reducir la pobreza rural— y contribuir al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio. A tal efecto, es preciso llevar a cabo un estudio sobre la distribución del volumen de trabajo a fin de determinar la combinación adecuada de funcionarios y expertos que posean las aptitudes y cualificaciones necesarias para desempeñar las funciones prioritarias de la organización, en particular con miras a la aplicación del proceso del PCE. Se están definiendo las características que ha de tener este estudio sobre los recursos humanos, y la Oficina de Recursos Humanos está haciendo gestiones para seleccionar una empresa cualificada que se encargue de realizarlo. Por su parte, la oficina llevará a cabo simultáneamente otro estudio sobre los pagos y las prestaciones. Se prevé que estos dos estudios se complementarán y generarán sinergias.

79. Al igual que en años anteriores, y a la espera del resultado de estos estudios sobre los recursos humanos, en 2004 será necesario disponer de servicios de expertos profesionales temporales y de personal de apoyo temporal con contratos a plazo fijo, además de las plantillas indicadas en los anexos 5C y 5D. Los gastos correspondientes a estos puestos, que, en principio, serán 31 y 33, respectivamente, se seguirán sufragando con cargo a los recursos del presupuesto administrativo y del SFEP destinados a actividades de elaboración de proyectos. En el anexo 5D se indica la situación de los recursos humanos financiados con fondos procedentes de cargos por servicios sufragados con recursos extrapresupuestarios. Además, se prevé concertar para 2004 diversos acuerdos con gobiernos donantes para facilitar al FIDA unos 28 expertos y profesionales asociados, que prestarán servicio durante períodos limitados; esta contribución de los gobiernos tendrá carácter de donación.

**Cuadro 9: Comparación entre los presupuestos administrativos de 2003 y 2004
basada en la presentación tradicional por categorías y gastos**

	Presupuesto 2003 USD 1 = EUR 1,070	Presupuesto ajustado 2003 USD 1 = EUR 0,898	Presupuesto de la OE 2003 USD 1 = EUR 0,898	Presupuesto excluida la OE 2003 USD 1 = EUR 0,898	Aumento/ (disminución) en cifras reales	Alza de precios	Presupuesto propuesto 2004 (USD 1 = EUR 0,898)	
Gastos de personal	32934	36722	(1756)	34966		1875	<u>36841</u>	Anexo 5A
Períodos de sesiones de los órganos rectores y otras reuniones oficiales	1839	2111	0	2111		69	<u>2180</u>	Anexo 5B
Otro tipo de actividades y estudios relacionados con los programas	1876	1981	(1903)	78		1	<u>79</u>	Anexo 5E
Gastos de oficina y generales	4741	5443		5443		121	<u>5564</u>	Anexo 5F
Otros gastos operacionales, incluida la promoción de políticas y la movilización de recursos	1895	2080	(313)	1767		41	<u>1808</u>	Anexo 5G
Partidas para gastos imprevistos	100	100		100			100	
Total parcial	<u>43385</u>	<u>48437</u>	<u>(3972)</u>	<u>44465</u>	0	2107	<u>46572</u>	
Gastos no recurrentes	<u>3348</u>	<u>3532</u>		3532	1144		<u>4676</u>	
Total	<u>46733</u>	<u>51969</u>	<u>(3972)</u>	<u>47997</u>	1144	2107	<u>51248</u>	
Incremento extraordinario de precios	164	164		164	(32)		132	
TOTAL GENERAL	<u>46897</u>	<u>52133</u>	<u>(3972)</u>	<u>48161</u>	1112	2107	<u>51380</u>	

iv) Gastos no recurrentes

80. En el cuadro 10 se presenta una comparación entre los gastos no recurrentes determinados para 2003 y 2004. Si bien en dicho cuadro se indica un incremento de USD 1 144 000 con respecto al monto aprobado para 2003, se prevé que los gastos totales para 2003 sólo ascenderán a USD 2 262 000. En el caso de alguno de estos gastos no recurrentes no se efectuaron desembolsos en 2003 porque las actividades correspondientes se han aplazado y trasladado a 2004, a raíz de lo cual ha sido necesario volver a proponerlas para este año; tal es el caso, por ejemplo, de la evaluación externa independiente (véase el párrafo 84 *infra*). En los párrafos siguientes se facilita información detallada sobre los distintos gastos no recurrentes propuestos para 2004.

**Cuadro 10: Gastos no recurrentes
(en miles de USD)**

	2003		2004	
	Presupuesto (USD 1 = EUR 1,070)	Presupuesto ajustado (USD 1 = EUR 0,898)	Aumento/ (disminución) en cifras reales	Presupuesto propuesto (USD 1 = EUR 0,898)
Tareas relacionadas con la Sexta Reposición	1 700	1 700	294	1 994
PBAS	0	0	300	300
Plan de continuidad de las operaciones	0	0	514	514
Gestión de activos y pasivos	0	0	100	100
Evaluación externa independiente	1 700	1 700	(620)	1 080
Otros gastos no recurrentes	1 648	1 832	850	2 682
Locales del FIDA	755	900	88	988
Director de planificación estratégica y presupuesto	0	0	169	169
Estudio sobre cuestiones de organización, y evaluación y nueva clasificación de los puestos de trabajo	0	0	560	560
Cuestiones relativas al cese en el servicio y la colocación del personal			400	400
Investigaciones, causas jurídicas y actividades especiales de auditoría	210	226	69	295
Indicadores de resultados y plataforma de supervisión	82	82	(82)	0
Comité de Auditoría	116	120	-	120
25° aniversario del FIDA	485	504	(504)	0
Reuniones y exposiciones internacionales	0	0	150	150
Total general	3 348	3 532	1 144	4 676

a) Tareas relacionadas con la Sexta Reposición

81. **Sistema de asignación basado en los resultados.** Al aprobar en 2003 el documento EB 2003/79/R.2 (“Estructura y aplicación de un sistema de asignación de recursos basado en los resultados en el FIDA”), el Fondo ha adoptado un marco normativo para la asignación de sus recursos en el programa de labores basado en los resultados institucionales de los países prestatarios. Como se indica en el informe sobre la marcha de la aplicación del PBAS (documento EB 2003/80/R.3), el desarrollo de esta iniciativa se articula en tres fases: desarrollo, ensayo y aplicación. La fase de desarrollo consiste en expresar en términos prácticos los indicadores de resultados, el proceso de consulta en los países, el proceso interno de toma de decisiones y la estructura de gestión, así como en elaborar los procedimientos de evaluación de la cartera. Se prevé que esta fase concluirá en febrero de

2004 y se sufragará con recursos asignados para 2003. Se prevé iniciar las fases de ensayo y aplicación en febrero y abril de 2004, respectivamente. Estas fases abarcan actividades en las esferas siguientes: capacitación, establecimiento de indicadores, evaluación del proceso y los resultados (la información generada se utilizará posteriormente en el proceso de desarrollo del PBAS), realización de las primeras evaluaciones en los países, examen de las evaluaciones y determinación de los resultados. De esta manera se logrará presentar a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de 2004 un programa de labores y presupuesto para 2005 basado en el PBAS. Por consiguiente, este sistema debe estar plenamente establecido durante el primer semestre de 2004, lo cual supone una inversión inicial de USD 300 000 para establecer el sistema básico y completar el primer conjunto de evaluaciones de los resultados en los países. Se espera que, una vez establecido el sistema y completadas las evaluaciones de referencia, los pequeños gastos recurrentes adicionales del PBAS se incorporarán al SFEP y al presupuesto administrativo.

82. **Plan de continuidad de las operaciones y seguridad.** La financiación de estas dos actividades requerirá un total de USD 514 000. En exámenes de auditoría realizados recientemente se comparó la situación del FIDA en su entorno de trabajo con la de otras instituciones internacionales y se alertó en reiteradas ocasiones sobre la exposición al riesgo, señalando la urgente necesidad de preparar un plan de continuidad de las operaciones para su aplicación cuando fuese necesario. Se propone una inversión no recurrente de USD 300 000 para la evaluación de un plan de continuidad de las operaciones. Se prevé que, mediante esta inversión, se dará una primera respuesta positiva a las recomendaciones de las auditorías relativas a la seguridad de los datos, los recursos y el personal en un entorno internacional cada vez más inseguro que requiere la adopción de medidas de salvaguardia adecuadas. Los costos correspondientes a la elaboración de un plan de imprevistos debidamente ensayado no pueden infravalorarse y deben compararse con las pérdidas que podrían registrarse como consecuencia de acontecimientos perturbadores. En noviembre de 2002 los servicios de seguridad de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena realizaron una evaluación sobre la seguridad de los locales del FIDA y la eficacia de los servicios de seguridad. En dicha evaluación se llegó a la conclusión de que diversos componentes del sistema y los procedimientos de seguridad del FIDA no satisfacían las normas de las Naciones Unidas. Teniendo en cuenta que la situación de la seguridad a nivel internacional es cada vez más delicada, es necesario aplicar nuevas medidas a este respecto. En la evaluación mencionada se señala la necesidad de crear un puesto de Oficial de Seguridad y varios puestos de auxiliares de seguridad para reemplazar a una parte del personal de seguridad que actualmente presta servicios en régimen de contratación externa. También se recomienda mejorar el equipo de seguridad y la seguridad de los locales, así como de los procedimientos. A la espera de que mejore la situación de la seguridad a nivel internacional, estos gastos se indican como gastos no recurrentes.

83. **Gestión de activos y pasivos.** El FIDA ya ha realizado un estudio sobre este tema y sus resultados se han presentado a la Junta Ejecutiva en un seminario oficioso celebrado a principios de noviembre de 2003. Las propuestas formuladas en el borrador del documento (documento EB 2003/80/R.14) recibieron amplio apoyo. La administración solicita apoyo adicional para la aprobación de una partida de USD 100 000 como gasto no recurrente destinado a sufragar tanto la continuación de dicho estudio como la elaboración y la aplicación parcial del marco de gestión de activos y pasivos en 2004.

84. **Evaluación externa independiente.** En su período de sesiones de febrero de 2003, el Consejo de Gobernadores autorizó a la Junta Ejecutiva a aprobar toda financiación que aún fuera necesaria, tras recibir las contribuciones voluntarias, para llevar a cabo la evaluación externa independiente del FIDA; dicha financiación se registraría como gasto extraordinario no recurrente del presupuesto administrativo del FIDA para 2003. En septiembre de 2003 la Junta aprobó el presupuesto detallado de USD 1,7 millones para la evaluación externa independiente, conforme a la propuesta de la OE. Hasta la fecha se han recibido contribuciones voluntarias de Suiza y Dinamarca por un total de USD 350 000. Se prevé que a fines de diciembre de 2003 se asumirán compromisos con cargo al

presupuesto para la evaluación externa independiente por un total de USD 270 000. Una vez deducido el monto de las contribuciones voluntarias recibidas, el FIDA ha vuelto a incluir una partida de USD 1 080 000 para realizar dicha evaluación; esta partida se traslada al presupuesto administrativo del FIDA para 2004 como gasto extraordinario no recurrente. Por supuesto esta cantidad se reducirá cuando se reciban las contribuciones previstas del Canadá, Noruega, Suecia y otros contribuyentes voluntarios.

b) Otros gastos no recurrentes

85. **Locales del FIDA.** El gasto no recurrente de USD 988 000 para los locales del FIDA representa los gastos (no reembolsables por el Gobierno anfitrión) correspondientes a la finalización de los trabajos de refacción en el edificio de la sede, el montaje y la limpieza de oficinas, la redistribución de estaciones de trabajo y el traslado de personal. Se prevé que las obras concluirán a finales de diciembre de 2003 y, en consecuencia, esta partida se destina a sufragar los gastos previstos en 2004. La partida también prevé recursos para establecer un sistema automatizado de gestión de los suministros fungibles, en cumplimiento de una recomendación de la Oficina de Auditoría Interna, así como la compra de equipo de clasificación para el sistema de la distribución del correo interno.

86. **Director de planificación estratégica y presupuesto (D1).** Este puesto desempeñará una función clave en las actividades que despliega el FIDA para aumentar la eficacia en función de los costos y la eficiencia en la utilización de los recursos; el objetivo de esas actividades es identificar los déficit de recursos y las oportunidades para su asignación estratégica. Este puesto se propone como una inversión no recurrente en 2004, a la espera de los resultados tanto de dichas actividades y de los beneficios a largo plazo del PCE como de los estudios previstos por la Oficina de Recursos Humanos. En consecuencia, se prevé que esta función clave se regularizará en 2005.

87. **Estudio sobre cuestiones de organización, y evaluación y nueva clasificación de los puestos de trabajo.** En consonancia con las orientaciones básicas correspondientes a la prioridad institucional 8, se propone establecer una partida no recurrente de USD 560 000 para sufragar el costo de la aplicación de diversas iniciativas estratégicas en materia de recursos humanos en 2004. Se trata de las iniciativas siguientes: i) examen de los pagos y las prestaciones como parte de la participación del FIDA en el estudio experimental de la CAPI, que abarca el examen y la aplicación de la metodología para la evaluación de los puestos de trabajo (Spectra), la introducción de un sistema de sueldos de banda ancha y de remuneración con arreglo a la actuación profesional, así como un servicio del personal directivo superior; ii) desarrollo de un marco de competencias del FIDA y su vinculación con las necesidades de perfeccionamiento del personal; iii) capacitación dentro de la organización, por ejemplo, en materia de gestión de la actuación profesional y formación de gestores/dirigentes, y iv) evaluación del volumen de trabajo y determinación de los niveles óptimos de dotación del personal en toda la organización. Es posible que esta partida abarque más de un ciclo presupuestario según el tiempo que se requiera para completar estas iniciativas.

88. **Cuestiones relativas al cese en el servicio y la colocación del personal.** Cabe esperar que en 2004 sea necesario adoptar medidas de redistribución del personal y cese en el servicio a fin de cumplir las prioridades del Fondo y de conformidad con la actual estrategia en materia de recursos humanos y la próxima realización de los estudios sobre cuestiones de organización y recursos humanos. Por consiguiente, se solicita que, al igual que en 2002, se vuelva a incluir la partida tradicional para instalación del personal y cuestiones conexas relacionadas con la colocación del personal derivadas de los acuerdos sobre separación del servicio que se concreten en el curso del año. El monto de esta partida para 2004 se ha aumentado a USD 400 000.

89. **Investigaciones, causas jurídicas y actividades especiales de auditoría.** Al igual que en 2003, se ha incluido una partida para imprevistos de USD 295 000 en el rubro correspondiente a asesoramiento jurídico e investigaciones relacionadas con las actividades del FIDA encaminadas a fortalecer sus mecanismos de supervisión interna. Una parte de ese monto se destinará a investigaciones especiales, que se llevarán a cabo bajo la responsabilidad del Comité de Supervisión, y a asignar recursos de la Oficina de Auditoría Interna para apoyar esas actividades.

90. Como consecuencia del fortalecimiento del mandato del Comité de Supervisión del FIDA en 2003 se ha aplicado un enfoque más coherente en la investigación de denuncias de prácticas irregulares, la mayor parte de las cuales se canalizan actualmente por conducto del Comité. Por lo general, el Comité encomienda la investigación de estas denuncias a la Oficina de Auditoría Interna y a la Oficina del Consejero Jurídico General; si bien no es posible conocer de antemano la incidencia de esas tareas, se prevé que en 2004 estas dos oficinas tendrán que seguir dedicándoles tiempo de personal y recursos. La asignación no recurrente propuesta para esta partida tiene por objeto garantizar en parte la disponibilidad de fondos para sufragar una mayor participación del personal de estas oficinas, así como la contratación de los expertos externos necesarios para realizar investigaciones y auditorías especiales. La introducción del nuevo marco normativo y jurídico también requerirá servicios de consultores y tiempo de personal adicionales para agrupar en dicho marco normas y reglamentaciones actualmente dispersas.

91. **Comité de Auditoría.** Con arreglo a la asignación aprobada por la Junta Ejecutiva en su 77º período de sesiones, se incluye una partida de USD 120 000 para sufragar los gastos extraordinarios que se realizarán en 2004 en el marco del proceso experimental relativo a los cambios propuestos en el mandato del Comité de Auditoría. En 2003 se acordó que, en la medida en que se trata de un proceso experimental, los recursos destinados a sufragar las necesidades adicionales durante el ciclo de dos años de duración se incluirían como gastos no recurrentes.

92. **Reuniones y exposiciones internacionales.** La Asamblea General de las Naciones Unidas ha declarado al 2005 Año Internacional del Microcrédito. Durante 2004, el FIDA colaborará con organismos afines con objeto de planificar actividades para 2005 y concebir y producir materiales destinados a actividades de comunicación del FIDA en el año internacional. Asimismo, se está organizando para ese año una cumbre mundial sobre el microcrédito en cuyo marco se propugnará la vinculación entre el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio y la erradicación de la pobreza mediante el suministro de microcrédito y otros servicios financieros a los pobres. El año internacional y la cumbre mundial se inscriben dentro de una campaña de la Cumbre sobre el Microcrédito. La participación en el año internacional brindará al FIDA una oportunidad para aportar su experiencia y sus conocimientos a los procesos de análisis y toma de decisiones a fin de mejorar la prestación de servicios financieros a los pobres de las zonas rurales y lograr una mayor sensibilización acerca del Fondo y su propia manera de abordar la erradicación de la pobreza. En 2004 se necesitarán recursos para sufragar la participación en reuniones de planificación interinstitucionales, la formulación de un plan de comunicación del FIDA durante el año internacional y la preparación de actividades para el año siguiente. Será necesario disponer de recursos adicionales en 2005.

v) Fondos suplementarios²⁷

93. Los fondos suplementarios que los Estados Miembros aportan al FIDA se dividen en cuatro categorías principales: i) donaciones de cofinanciación para proyectos y programas apoyados por el FIDA (por ejemplo, Irlanda, Italia y Luxemburgo); ii) fondos para actividades sectoriales o temáticas (por ejemplo, Alemania, Italia, el Japón, Noruega, Suiza y el Reino Unido (DDI)); iii) asistencia técnica para la elaboración, ejecución y evaluación de programas y proyectos, así como para impulsar el diálogo sobre políticas y las actividades de promoción, y la creación de capacidad (por ejemplo, el

²⁷ Se excluyen los fondos suplementarios que el FIDA mantiene en depósito para el Mecanismo Mundial, la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y el Programa de Profesionales Asociados.

Canadá, Finlandia, Italia y los Países Bajos), y iv) fondos destinados a otras actividades (por ejemplo, talleres internacionales o conferencias regionales). En 2004 el FIDA se centrará en las esferas temáticas descritas en el párrafo 50, para las que prevé asignar, en principio, recursos nuevos por un monto de USD 10 millones. Entre las actividades que se prevé apoyar con la asistencia de donantes bilaterales por conducto de los fondos mencionados *supra* cabe mencionar la prestación de apoyo a la NEPAD, el mejoramiento de la eficiencia en la ejecución de actividades en países de habla portuguesa e iniciativas relacionadas con la tenencia de la tierra. Si bien los recursos correspondientes a fondos suplementarios son decisivos para potenciar el impacto del FIDA, la movilización de recursos y la comprensión en diversas esferas sectoriales y temáticas, el FIDA seguirá armonizando las oportunidades de obtener recursos suplementarios con sus objetivos estratégicos básicos reflejados en el Marco Estratégico, las estrategias regionales y los COSOP. Siempre que sea posible, se dará más prioridad a los fondos o programas de donantes múltiples que a los fondos pequeños de donantes únicos. Para apoyar a esos fondos, el Departamento de Asuntos Externos elaborará y empezará a negociar marcos programáticos por temas y desarrollará actividades de movilización de recursos a fin de evitar que, con el tiempo, pueda haber un excesivo número de fondos independientes cuya sostenibilidad como fuente de recursos para el FIDA tal vez resulte limitada. Este enfoque consiste en facilitar la preparación de un documento marco para cada programa temático y organizar una consulta o un seminario temático en los que participen tanto expertos en la materia de que se trate como posibles donantes y receptores. En 2004 se prevé realizar cuatro actividades de ese tipo. También se propone financiar la supervisión de determinados programas financiados con donaciones.

2. Presentación de la presupuestación por actividades

94. Como se indicó en la introducción del presente documento, el FIDA está adoptando el método de presupuestación por actividades. El cuadro 11 contiene una presentación del presupuesto administrativo del FIDA, incluidos los gastos no recurrentes, y del SFEP, basada en las ocho prioridades institucionales descritas en la sección II (parte B) *supra*. Los montos son los mismos que se indican en la presentación tradicional del presupuesto administrativo del FIDA, el SFEP y los gastos no recurrentes (cuadros 8, 9 y 10), acerca de los cuales se facilita información más detallada en los anexos.

95. Los cuadros siguientes, basados en el método de la presupuestación por actividades, tienen la ventaja de presentar con más transparencia la utilización de los recursos del FIDA en el contexto de su Marco Estratégico e indicar con más claridad su vinculación con la estrategia. En la nueva presentación también se determinan con claridad los principios que impulsan las actividades del FIDA, cuya incorporación facilitará la armonización, la evaluación y el seguimiento de la utilización de los recursos por referencia a las prioridades institucionales, así como la prestación de asistencia a la administración para la asignación de recursos a actividades prioritarias. Por consiguiente, la presentación que figura en el cuadro 11 proporciona una base para la gestión continua de las prioridades estratégicas y los cambios conexos; tal vez sea necesario ajustar ulteriormente las prioridades para incluir las necesidades de recursos relacionadas con el cambio estratégico.

96. Este año la organización aplica por primera vez el nuevo método de planificación y presupuestación; los montos indicados son provisionales y se han calculado de forma relativamente mecánica. A medida que se perfeccione el método, será ajustado mejor el sistema que utilizan las divisiones para clasificar sus actividades en función de las distintas prioridades, lo cual puede suponer cambios importantes en los montos asignados en cada caso. Además, los sistemas de tecnología de la información que se introducirán en el marco del PCE permitirán prestar un apoyo más adecuado al proceso del presupuestación.

**Cuadro 11: Presentación de los recursos por prioridades institucionales^a
(en miles de USD)**

	Prioridad institucional (PI)	Presupuesto administrativo del FIDA ^b	Tareas Sexta Reposición	Gastos no recurrentes	Presupuesto total del FIDA	SFEP	Total
PI1	Administrar los programas en los países financiados mediante préstamos y donaciones centrándose en los resultados	6 475	-	86	6 561	24 563	31 124
PI2	Administrar los programas de investigación y creación de capacidad financiados mediante donaciones centrándose en los resultados	1 600	-	-	1 600	1 919	3 519
PI3	Fomentar políticas integradoras que propicien la reducción de la pobreza en los planos local, nacional, regional y mundial	3 473	300	-	3 773	2 613	6 386
PI4	Gestionar conocimientos que permitan actuar con eficacia en la reducción de la pobreza rural	4 733	-	155	4 888	199	5 087
PI5	Movilizar y administrar recursos financieros para los programas de reducción de la pobreza rural	5 851	70	143	6 064	25	6 089
PI6	Establecer asociaciones estratégicas con otros agentes interesados en la reducción de la pobreza rural (instituciones financieras internacionales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, organizaciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil)	1 970	-	-	1 970	213	2 183
PI7	Elaborar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural	611	-	-	611	60	671
PI8 ^b	Mejorar la eficacia del FIDA mediante una gestión institucional y un entorno de trabajo adecuados	21 859	1624	2298	25 781	66	25 847
TOTAL		46 572	1 994	2 682	51 248	29 658	80 906

^a Véase la parte B de la sección II.

^b En el rubro relativo a *gastos de oficina y generales* del cuadro 13 se incluye provisionalmente una partida para imprevistos asignada a la prioridad institucional 8.

97. En la primera columna se indica el número de prioridad institucional, de 1 a 8. En la segunda columna figura la prioridad institucional. En la tercera columna se consigna el presupuesto administrativo del FIDA, que asciende a USD 46 572 000, desglosado en función de las ocho prioridades institucionales. El monto total es el mismo del cuadro 9, que se basa en la presentación tradicional desglosada en *gastos de personal, períodos de sesiones de los órganos rectores y otras reuniones oficiales, otro tipo de actividades y estudios relacionados con los programas, gastos de oficina y generales, otros gastos operacionales, incluida la promoción de políticas y la movilización de recursos, y partidas para gastos imprevistos*. En las columnas cuarta y quinta se indican las actividades no recurrentes asignadas a las prioridades institucionales pertinentes (la presentación tradicional figura en el cuadro 10). Las asignaciones para tareas relacionadas con la Sexta Reposición se indican por separado en la cuarta columna. En la séptima columna los recursos del SFEP, que ascienden a USD 29 658 000, se asignan en función de las ocho prioridades institucionales (en el cuadro 8 se presenta el mismo total desglosado por referencia a las categorías tradicionales, por ejemplo, elaboración de nuevos proyectos o programas, cartera de proyectos en curso, viajes del personal y cargos aplicados por las instituciones cooperantes). Por último, en la octava columna los recursos agregados del FIDA (presupuesto administrativo, incluidos los gastos no recurrentes, y SFEP) se presentan por prioridad institucional.

98. Este cuadro integrado de los recursos indica que USD 55 059 000 (casi el 68% de los recursos del FIDA no relacionados con su programa de labores) se asignan a prioridades institucionales orientadas hacia fuera, que crean valor añadido directo para la organización (prioridades institucionales 1 a 7; véase el párrafo 11); mientras que USD 25 847 000 (casi el 32% de los recursos) se orientan hacia adentro, es decir, a dotar al FIDA de los medios que necesita para lograr sus objetivos, contribuyendo de esa manera a incrementar indirectamente el valor de la organización.

Cuadro 12: Presentación de los recursos del SFEP para 2004, por prioridades institucionales^a
(en miles de USD)

	Prioridad institucional (PI)	Nuevo diseño/ elaboración	Cartera activa	Instituciones cooperantes	Viajes	Presencia sobre el terreno	Total
PI1	Administrar los programas en los países financiados mediante préstamos y donaciones centrándose en los resultados	9 238,99	4 070,10	9 320,00	1 561,57	372,50	24 563,16
PI2	Administrar los programas de investigación y creación de capacidad financiados mediante donaciones centrándose en los resultados	1 140,94	544,97	-	161,39	72,00	1 919,30
PI3	Fomentar políticas integradoras que propicien la reducción de la pobreza en los planos local, nacional, regional y mundial	1 790,31	83,31	-	106,76	632,50	2 612,88
PI4	Gestionar conocimientos que permitan actuar con eficacia en la reducción de la pobreza rural	182,26	12,42	-	4,79	-	199,46
PI5	Movilizar y administrar recursos financieros para los programas de reducción de la pobreza rural	12,69	1,73	-	10,21	-	24,63
PI6	Establecer asociaciones estratégicas con otros agentes interesados en la reducción de la pobreza rural (instituciones financieras internacionales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, organizaciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil)	63,61	15,61	-	-	133,00	212,22
PI7	Elaborar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural	31,45	28,46	-	-	-	59,91
PI8 ^b	Mejorar la eficacia del FIDA mediante una gestión institucional y un entorno de trabajo adecuados	52,75	9,40	-	4,29	-	66,44
	TOTAL	12 513,00	4 766,00	9 320,00	1 849,00	1 210,00	29 658,00

^a Véase la parte B de la sección II.

99. En los cuadros 12 y 13 los recursos del SFEP y del presupuesto administrativo se cruzan con las categorías de gastos tradicionales. Estos cuadros se presentan con la única finalidad de relacionar la presentación basada en la presupuestación por actividades con las categorías presupuestarias utilizadas en las presentaciones tradicionales del presupuesto administrativo y el SFEP. Si bien el programa de labores y presupuesto para 2004 que la Junta Ejecutiva y el Consejo de Gobernadores examinarán para su aprobación en los períodos de sesiones de diciembre de 2003 y febrero de 2004, respectivamente, se basará en la presentación tradicional, las correspondientes actividades de aplicación, supervisión y presentación de informes se llevarán a cabo con arreglo al método de presupuestación por actividades. A partir de 2005, se prevé utilizar este método para la presentación de los programas de labores y presupuestos.

**Cuadro 13: Presentación de los recursos del presupuesto administrativo para 2004,
por prioridades institucionales^a
(en miles de USD)**

	Prioridad institucional (PI)	Gastos de personal	Períodos de sesiones de los órganos rectores y otras reuniones oficiales	Otras actividades y estudios seleccionados con los programas	Gastos de oficina y generales^b	Otros gastos operacionales, incluida la promoción de políticas y la movilización de recursos	Total
PI1	Administrar los programas en los países financiados mediante préstamos y donaciones centrándose en los resultados	6 399,80	-	-	-	75,74	6 475,54
PI2	Administrar los programas de investigación y creación de capacidad financiados mediante donaciones centrándose en los resultados	1 599,74	-	-	-	-	1 599,74
PI3	Fomentar políticas integradoras que propicien la reducción de la pobreza en los planos local, nacional, regional y mundial	2 954,09	-	38,14	51,87	429,00	3 473,10
PI4	Gestionar conocimientos que permitan actuar con eficacia en la reducción de la pobreza rural	3 965,67	50,04	-	106,92	609,97	4 732,60
PI5	Movilizar y administrar recursos financieros para los programas de reducción de la pobreza rural	5 593,71	-	-	93,13	163,86	5 850,70
PI6	Establecer asociaciones estratégicas con otros agentes interesados en la reducción de la pobreza rural (instituciones financieras internacionales, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, organizaciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil)	1 619,71	-	-	16,17	334,42	1 970,30
PI7	Elaborar enfoques innovadores para reducir la pobreza rural	611,14	-	-	-	-	611,14
PI8 ^b	Mejorar la eficacia del FIDA mediante una gestión institucional y un entorno de trabajo adecuados	14 097,14	2 129,96	40,86	5 395,91	195,01	21 858,88
	TOTAL	36 841,00	2 180,00	79,00	5 664,00	1 808,00	46 572,00

^a Véase la parte B de la sección II.

^b En el rubro relativo a *gastos de oficina y generales* se incluye provisionalmente una partida para imprevistos asignada a la prioridad institucional 8.

3. Norma de arrastre

100. En el período de sesiones que la Junta Ejecutiva celebró en septiembre de 2003, la administración propuso introducir una norma que permita arrastrar los recursos asignados en el presupuesto administrativo que al concluir el ejercicio no se hayan comprometido oficialmente o que se hayan acumulado debido a circunstancias imprevistas. En consonancia con las políticas que aplican otras instituciones financieras, el FIDA recomendó establecer como norma de arrastre el 3% del presupuesto, porcentaje similar al aplicado por el Banco Mundial, que estaría sujeto a revisiones periódicas; los miembros de la Junta Ejecutiva aprobaron por consenso esta propuesta.

101. Para introducir esta norma, será necesario modificar el *Reglamento Financiero del FIDA*, concretamente la segunda oración del párrafo 2 del Artículo VI, cuyo texto es el siguiente: “los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio económico deberán ser anulados”. Puesto que el Consejo de Gobernadores está facultado para efectuar esa modificación, en la sección IV *infra* se incluye una recomendación en la que se solicita concretamente la opinión de la Junta Ejecutiva con respecto a la modificación propuesta con aplicación retroactiva al presupuesto de 2003.

102. En esta etapa no es posible determinar con exactitud la cuantía de los recursos no desembolsados del presupuesto administrativo de 2003 que deberán arrastrarse; sólo se puede afirmar que esos recursos no representarán un monto superior a USD 1,44 millones. Esta cifra se calcula sobre la base del presupuesto administrativo ajustado excluyendo los gastos no recurrentes y el presupuesto de la OE, que ahora se presenta por separado. En este último también se podrá aplicar la norma de arrastre una vez que el Consejo de Gobernadores la haya aprobado. Por consiguiente, la cifra definitiva, junto con la decisión del personal directivo superior acerca de las actividades que han de financiarse el año próximo, se notificarían a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de abril de 2004, una vez que se hayan ultimado los estados financieros.

III. PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN PARA 2004

103. **Antecedentes.** Cuando la Junta Ejecutiva, en su período de sesiones de abril de 2003, aprobó la política de evaluación²⁸ del FIDA, decidió que la OE prepararía su programa de trabajo y presupuesto anual independientemente de la administración y lo sometería a la aprobación de la Junta y el Consejo de Gobernadores. Asimismo, la Junta decidió que el programa de trabajo y presupuesto anual de la OE se presentaría al mismo tiempo que el programa de labores y el presupuesto anual del FIDA, pero por separado. Por consiguiente, la sección III del presente documento se refiere exclusivamente al programa de trabajo y presupuesto de la OE.

104. La OE preparó observaciones preliminares sobre su programa de trabajo y sus necesidades de recursos para 2004, y en septiembre de 2003 las analizó con el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva. Sobre la base de la orientación proporcionada por la Junta y el Comité, la OE preparó un documento específico y más amplio sobre su programa de trabajo y presupuesto para 2004²⁹. Este documento se analizó con el Comité de Evaluación en su tercer período extraordinario de sesiones, celebrado el 27 de octubre de 2003, y en el seminario oficioso que la Junta Ejecutiva celebró el 11 de noviembre. El Comité expresó amplio apoyo a las prioridades y actividades del programa de trabajo así como a la armonización y los ajustes propuestos en materia de recursos humanos, y al presupuesto propuesto para 2004. El informe del Presidente del Comité de Evaluación (documento EB 2003/80/R.7), distribuido a los miembros de la Junta Ejecutiva, contiene un resumen de los debates y las recomendaciones del Comité. El presente documento se basa en las observaciones y sugerencias formuladas por el Comité el 27 de octubre y por la Junta en su seminario oficioso celebrado el 11 de noviembre.

105. **Labor realizada en 2003.** Pese a la variedad e importancia de las actividades imprevistas adicionales que se le encomendaron (véase el párrafo 108), la OE pudo cumplir su programa de trabajo anual. Concretamente, llevó a cabo una evaluación a nivel institucional, seis evaluaciones de programas en los países, siete evaluaciones temáticas y 14 evaluaciones de proyectos. Asimismo, preparó el primer Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, además de formular la política de evaluación y supervisar la evaluación externa independiente del FIDA.

²⁸ Las decisiones generales de la Junta Ejecutiva relacionadas con el programa de trabajo y el presupuesto anual de la OE figuran en la sección I de la segunda parte de la política de evaluación del FIDA (documento EB 2003/78/R.17/Rev.1).

²⁹ El documento completo (EC 2003/S3/W.P.2) puede consultarse en la sección del sitio web del FIDA correspondiente al Comité de Evaluación.

106. Antes de definir sus esferas y objetivos prioritarios, su programa de trabajo y sus necesidades de recursos humanos y financieros para 2004, la OE examinó su labor en 2003 y señaló diversas cuestiones que debían abordarse en el programa de trabajo y presupuesto para 2004. En primer lugar, señaló la importancia de contar con una buena metodología que garantizase la calidad de su labor. En particular, reconoció la necesidad de aplicar rigurosamente el marco metodológico para la evaluación de proyectos a fin de garantizar la coherencia analítica en todas las evaluaciones, lo cual, a su vez, facilitaría la preparación del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA. Por consiguiente, a partir de 2004 la OE deberá efectuar una supervisión estricta de la aplicación de dicho marco metodológico e impartir capacitación a consultores para su utilización. Asimismo, en relación con los programas, es fundamental formular una metodología coherente para las evaluaciones de programas en los países a fin de evaluar mejor los resultados y el impacto de las actividades del FIDA en cada país.

107. En segundo lugar, tras la aprobación de la política de evaluación, la OE presenta informes directamente a la Junta Ejecutiva y, por ende, cada vez es mayor el volumen de trabajo y el tiempo que la oficina y, en particular, su director deben consagrar a cuestiones de evaluación relacionadas con la Junta y el Comité de Evaluación, además del que dedican a la evaluación externa independiente. Al formular el programa de trabajo y presupuesto para 2004 se han tenido en cuenta las consecuencias que entraña para los recursos de la OE esta mayor interacción con la Junta y el Comité.

108. En tercer lugar, con arreglo a la recomendación del Comité de Evaluación, la OE recurrirá lo menos posible a los recursos de DAT para su futuro programa de trabajo, puesto que el acceso a esos recursos no puede darse por descontado. Por último, el programa de trabajo de la OE en 2003 fue muy intenso debido al gran número de importantes actividades extraordinarias —como la preparación de la política de evaluación y la supervisión de la evaluación externa independiente— que no se habían planificado al comienzo del año, lo cual supuso una presión importante en los recursos de la OE. Asimismo, la experiencia ha demostrado que el FIDA y la Junta Ejecutiva no pueden abordar un número excesivo de evaluaciones cada año. De hecho, en el pasado la Junta y el Comité de Evaluación expresaron su preocupación por la amplitud de los programas de trabajo anuales de la OE. En consecuencia, la OE tiene el propósito de reducir a partir de 2004, en alguna medida, la amplitud de su labor de evaluación (véanse los párrafos 112 y 116).

109. **Prioridades y objetivos para 2004.** Al formular sus prioridades y objetivos para el año próximo, la OE ha prestado especial atención a los cambios generales en el entorno operacional del FIDA, las prioridades institucionales y el marco de planificación del Fondo para 2004, y el *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)*. El programa de trabajo y presupuesto que se propone para 2004 refleja las prioridades de la OE con respecto a la independencia de las actividades de evaluación, pero al mismo tiempo responde a las necesidades de evaluación relacionadas con los objetivos, las medidas y los productos relacionados con la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA³⁰ (véase el anexo 9). Otra consideración importante que tuvo en cuenta la OE al definir su programa de evaluación se refiere a la necesidad de velar por que, en la medida de lo posible, las actividades de evaluación contribuyan a los correspondientes procesos de planificación en el FIDA.

110. Sobre la base de estas consideraciones, la OE ha determinado las tres esferas prioritarias principales para 2004 que se indican a continuación:

- i) la labor de evaluación solicitada por la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación o indicada en el Informe de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA;

³⁰ Descritos en el anexo II del Informe de la Consulta sobre la Sexta Reposición los Recursos del FIDA (2004-2006).

- ii) la realización de las evaluaciones a nivel institucional, las evaluaciones de programas en los países, las evaluaciones temáticas y las evaluaciones de proyectos que se hayan seleccionado, y
- iii) el perfeccionamiento de la metodología de evaluación.

111. La primera prioridad responde al hecho de que, actualmente, la OE presenta informes a la Junta Ejecutiva, independientemente de la administración del FIDA. Las nuevas disposiciones en materia de presentación de informes tienen consecuencias importantes en el programa de evaluación, que debe cumplir las disposiciones de la política de evaluación y satisfacer al mismo tiempo necesidades concretas de la Junta Ejecutiva. La segunda prioridad se refiere a la labor básica de la OE, que consiste en hacer evaluaciones independientes de los resultados y el impacto de determinadas actividades y políticas apoyadas por el FIDA. Por último, la tercera prioridad contribuye a mejorar la capacidad de la OE para evaluar y medir el impacto y la eficacia de las operaciones del FIDA, así como el desempeño de los diversos asociados que participan en actividades apoyadas por el Fondo.

112. Como se mencionó en el párrafo 108, y sobre la base de la orientación proporcionada por el Comité de Evaluación, a partir de 2004 la OE se esforzará por mejorar la calidad de su labor y formulará un programa de trabajo realista y ligeramente más reducido. A título indicativo, el programa podría abarcar cada año unas 10 evaluaciones de proyectos y seis evaluaciones del “plano superior” (por ejemplo, evaluaciones a nivel institucional, evaluaciones de programas en los países y evaluaciones temáticas). Si bien en 2004 la OE no podrá alcanzar este objetivo, estará muy cerca de cumplirlo.

113. Prioridad i): labor de evaluación solicitada por la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación o incluida en el Informe de la Consulta sobre la Sexta Reposición del los Recursos del FIDA. En relación con esta prioridad la OE supervisará la evaluación externa independiente en nombre de la Junta Ejecutiva del FIDA y responderá ante ésta por dicha actividad. La evaluación se financiará como gasto extraordinario no recurrente incluido en el presupuesto del FIDA, tal como fue aprobado por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2003 y por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2003 (anexo 11). La mayor parte de las actividades relativas a esta evaluación, con inclusión de las visitas sobre el terreno, los análisis de evaluación, la redacción de informes y la celebración de conversaciones, se realizará en 2004. La OE seguirá preparando informes sobre la marcha de las actividades relativas a esta evaluación y los presentará a los períodos de sesiones que la Junta Ejecutiva celebrará en 2004.

114. En 2004 la OE facilitará el proceso de examen del funcionamiento del Comité de Evaluación³¹. A este respecto, en su tercer período extraordinario de sesiones, celebrado el 27 de octubre, el Comité definió un proceso para realizar esta tarea, el cual conducirá a la formulación de una propuesta que se presentará a la Junta para su aprobación antes del final de 2004. Además, la OE organizará tres períodos ordinarios de sesiones del Comité, así como otros períodos extraordinarios de sesiones, cuando se estime necesario. Por último, en el primer trimestre de 2004 la OE organizará una visita sobre el terreno del Comité a Indonesia con ocasión de la celebración de un seminario nacional de mesa redonda sobre la evaluación del programa en el país.

115. En 2004 se preparará el segundo Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, que se presentará al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva en los períodos de sesiones que celebrarán en septiembre de ese año. En la preparación del segundo informe se aprovecharán las sugerencias y orientaciones que formularon los miembros de la Junta Ejecutiva y del Comité de Evaluación cuando en septiembre de 2003 analizaron el primer informe. Por último, la OE aplicará plenamente las disposiciones contenidas en la política de evaluación del FIDA, lo cual

³¹ En su período de sesiones de abril de 2003 la Junta Ejecutiva decidió que en 2004 se debía revisar el reglamento y el mandato del Comité de Evaluación.

comportará, entre otras cosas, la ejecución del primer programa de trabajo de evaluación independiente en 2004, y la preparación del programa de trabajo y presupuesto anual de la OE para 2005. Además, la OE seguirá apoyando y vigilando la aplicación de diversas disposiciones internas de carácter orgánico y operacional que son necesarias para facilitar la ejecución de la política de evaluación del FIDA. Se prevé publicar próximamente estas disposiciones en un Boletín del Presidente.

116. Prioridad ii): realización de las evaluaciones a nivel institucional, las evaluaciones de programas en los países, las evaluaciones temáticas y las evaluaciones de proyectos que se hayan seleccionado. En relación con esta prioridad, la OE llevará a cabo en 2004 una evaluación a nivel institucional. Tras celebrar conversaciones con el Comité de Evaluación, y en aplicación de una recomendación de éste, se decidió que la evaluación institucional del año próximo se centraría en el programa piloto de supervisión directa. El Comité recomendó también que en 2005 la OE realizara una evaluación institucional de los enfoques del FIDA en materia de igualdad de género y potenciación de la capacidad de acción. Además, en 2004 la OE realizará 15 evaluaciones de proyectos, cuatro evaluaciones de programas en los países y cuatro evaluaciones temáticas (en el anexo 12 figura una lista más detallada de las actividades de evaluación previstas para 2004). Esto representa una ligera reducción del programa de trabajo con respecto al de 2003, que abarcó la realización de seis evaluaciones de programas en los países y siete evaluaciones temáticas. Sin embargo, cabe señalar que en 2004 la OE realizará 13 evaluaciones intermedias de proyectos, frente a las 11 que realizó en 2003. El resultado será una leve reducción del programa de trabajo (véase el párrafo 108).

117. Prioridad iii): perfeccionamiento de la metodología de evaluación. La OE aplicará estrictamente el marco metodológico para la evaluación en todas las evaluaciones de proyectos y, tal como ha recomendado el Comité, destinará recursos a impartir capacitación al personal y a consultores, así como a familiarizar con dicho marco metodológico al personal de proyectos que se encargará de aplicarlo. En 2004 la OE utilizará, con carácter experimental, la nueva metodología para las evaluaciones de programas en los países, que elaboró en 2003, y la aplicará a todas las evaluaciones de ese tipo que realice durante el año; sobre la base de la experiencia obtenida en las primeras evaluaciones se introducirán los cambios pertinentes en la metodología. La OE analizará la nueva metodología con el Comité de Evaluación para que éste formule observaciones y proporcione orientaciones. Por último, la OE proseguirá su labor de adaptación³² de la guía de seguimiento y evaluación, que se concluirá a finales de 2004.

118. Otras actividades. Al igual que en el pasado, se destinarán recursos a la comunicación y difusión de los resultados de las evaluaciones. En 2004 la OE seguirá compartiendo esta información con un amplio número de interesados, tanto dentro como fuera del FIDA, y renovará la sección de evaluación en el sitio web del Fondo. Participará tanto en las conferencias en línea como en la reunión anual del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y se mantendrá informada de las novedades y progresos que realicen las organizaciones de desarrollo en materia de metodologías y experiencias relacionadas con la evaluación. También procurará tener acceso a las actividades del Grupo de cooperación en materia de evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo.

119. Necesidades en materia de recursos humanos. A fin de lograr resultados satisfactorios en la ejecución de su programa de trabajo para 2004, la OE tendrá que redistribuir sus actuales recursos de personal (en el anexo 9 se indica la plantilla de la OE para 2004) a fin de atender las necesidades derivadas de la nueva política de evaluación y de los cambios introducidos en su programa de trabajo (véanse los párrafos 104 a 106). Para ello es necesario: a) destinar más recursos del personal³³ a

³² El objetivo de la adaptación de la guía de seguimiento y evaluación es garantizar su aplicación efectiva en los proyectos apoyados por el FIDA en las distintas regiones. La adaptación abarca diversas actividades, como la capacitación de personal de proyectos y de otros asociados, la preparación de un inventario de recursos humanos y de instituciones especializadas en seguimiento y evaluación que puedan prestar apoyo directo a los proyectos, la traducción de la guía a diversos idiomas, etc.

³³ Los funcionarios pertinentes ya dedican buena parte de su tiempo a estas actividades.

supervisar tanto la aplicación del marco metodológico para la evaluación como la introducción de la nueva metodología para las evaluaciones de programas en los países y la preparación del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA; b) asignar una cantidad de tiempo considerable de un puesto del cuadro orgánico existente³² a actividades relacionadas con la labor del Comité de Evaluación y de la Junta Ejecutiva, y c) reservar una parte del tiempo de que dispone el Director de la OE para intensificar la interacción con el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva a fin de atender las necesidades relacionadas con la función de evaluación independiente del FIDA. El Comité de Evaluación ha expresado su conformidad con la redistribución del personal propuesta, la cual se llevará a cabo sin aumentar la plantilla de la OE. Sin embargo, para poner en práctica esta redistribución será preciso adoptar una serie de medidas.

120. En una de las disposiciones de la nueva política de evaluación se hace referencia a la necesidad de velar por que “la OE cuente con evaluadores que tengan [...] un nivel de competencia suficientemente alto”³⁴. Por consiguiente, se ha decidido, en consulta con la Oficina de Recursos Humanos del FIDA, que, en principio, los oficiales de evaluación tendrán como mínimo puestos del grado P-3 y que en su carrera profesional podrán llegar hasta el grado P-5, el grado al que corresponde el puesto de evaluador superior³⁵. En 2004 la OE llevará a cabo, junto con la Oficina de Recursos Humanos, una evaluación de los puestos de trabajo para confirmar estos grados. Al igual que en el resto de la organización, los grados para el personal de nueva contratación se determinarán en consulta con la Oficina de Recursos Humanos en el momento de preparar los correspondientes anuncios de vacantes.

121. Una vez que la Oficina de Recursos Humanos concluya la evaluación de los puestos de trabajo y la verificación de los grados, el puesto del único evaluador superior que forma parte actualmente de la plantilla de la OE podría promoverse al grado de Director Adjunto para reflejar los cambios considerables que ya se han introducido en la descripción de funciones de ese funcionario³⁶ y armonizar la situación del personal de la OE con la de sus homólogos en las dependencias de evaluación de otras instituciones financieras internacionales y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los cambios mencionados se debieron a la modificación de las prioridades en materia de evaluación, lo cual ha supuesto una presión sobre el tiempo de trabajo del Director de la OE (véase el párrafo 107). Esta promoción está sujeta a la publicación del Boletín del Presidente al que se hace referencia en el párrafo 115³⁷.

122. **Presupuesto propuesto.** Sobre la base de la justificación que figura en el documento relativo al programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2004, mencionado en el párrafo 104, el Comité de Evaluación apoyó la propuesta de la OE relativa al monto del presupuesto para el año próximo. Sin embargo, señaló que en el futuro el presupuesto administrativo anual general de la OE podrá variar de un año a otro para atender eficazmente las necesidades de su programa de trabajo, en constante evolución. Tal vez en un año determinado se necesiten más (o menos) recursos que en el año anterior para aplicar adecuadamente las disposiciones contenidas en la política de evaluación.

123. El programa de trabajo para 2004 descrito en los párrafos anteriores ha de ejecutarse con un presupuesto de USD 4 242 000 (véase el anexo 10). Esto abarca las dos subcategorías siguientes: a) actividades de evaluación, y b) gastos de personal.

³⁴ Véase el párrafo 61 del documento sobre la política de evaluación del FIDA.

³⁵ En la actualidad, la OE sólo cuenta con un evaluador superior, mientras que en el pasado disponía de cuatro puestos de ese grado.

³⁶ El titular de este puesto deberá, entre otras cosas, seguir desempeñando las siguientes funciones: a) prestar apoyo sustancial al Director en la formulación del programa de trabajo y presupuesto anual de la OE, y distribuir las tareas de evaluación en la OE; b) encargarse de la gestión de la evaluación de las políticas y los programas estratégicos institucionales; c) dirigir el proceso de introducción y estricta supervisión de marcos metodológicos de evaluación; d) dirigir el proceso de preparación de los informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, y e) encargarse de dirigir la OE en ausencia del Director, a petición de éste.

³⁷ En el texto propuesto del Boletín del Presidente se señala, entre otras cosas, que después de realizar el análisis pertinente y en consulta con la Oficina de Recursos Humanos, el Director de la OE propondrá a la Junta, para su aprobación, los grados mínimo y máximo de los puestos del personal de la OE.

124. Como se anunció en los períodos de sesiones que la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación celebraron en septiembre de 2003, y como se indica en el anexo 10, el presupuesto de la OE para 2004 será superior al del año pasado. Este aumento se debe al efecto acumulativo de factores que en gran parte escapan al control de la OE, como los siguientes: i) al igual que en el caso del presupuesto administrativo del FIDA y según los cálculos de la Oficina del Contralor, el presupuesto de la OE debe reformularse para reflejar la depreciación del dólar de los Estados Unidos con respecto al euro en 2003, lo cual supone un incremento equivalente a USD 338 000, y ii) al igual que en el caso del presupuesto administrativo del FIDA y según los cálculos de la Oficina del Contralor, debe aplicarse un ajuste de +1,7% (equivalente a USD 68 000) para reflejar una tasa anual de inflación prevista del +2%, compensada en parte por una reducción en las prestaciones del personal de la OE contratado con grados inferiores a los que correspondían a esos puestos en el pasado. Por consiguiente, en el presupuesto para 2004 se han introducido estos ajustes determinados por la depreciación del dólar con respecto al euro y por la tasa de inflación.

125. En el apartado relativo a las actividades de evaluación, los gastos adicionales que se indican a continuación se compensarán con el incremento nominal indicado *supra*, gracias a la leve reducción en el número de evaluaciones de programas en los países y evaluaciones temáticas que la OE realizará en 2004:

- realización de un mayor número de evaluaciones intermedias;
- incorporación en el presupuesto administrativo de la OE de los recursos de DAT utilizados en el pasado para financiar talleres en los países, con arreglo a la recomendación formulada por el Comité de Evaluación en su 34^o período de sesiones;
- costos estimados de viajes para la participación del Comité de Evaluación en el seminario relacionado con la evaluación del programa de Indonesia;
- el primer Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA³⁸ se financió en parte con cargo a fondos suplementarios aportados por Suiza. En el futuro la OE seguirá preparando estos informes anuales como parte de sus actividades principales. A tal efecto la OE ha incluido en su presupuesto para 2004 (en la subpartida *evaluaciones a nivel institucional y otras actividades*) una asignación cuyo monto corresponde al costo de producción estimado del primer informe anual.

126. En el presupuesto para 2004, la OE ha incluido una asignación para cubrir los gastos imprevistos que tal vez deba afrontar en el curso del año. La inclusión de esta partida para imprevistos es una consecuencia de la decisión de presentar por separado el presupuesto de la OE y el del FIDA. Por lo tanto, la OE no podrá solicitar durante el año recursos adicionales del presupuesto administrativo del FIDA para hacer frente a los gastos imprevistos que pudieran surgir. Además, 2004 será el primer año en que se aplicará plenamente la nueva política de evaluación y algunas de las consecuencias de su aplicación sólo se conocerán en el momento de ejecutar las actividades. Por consiguiente, en esta etapa la OE no puede estimar con precisión todos los gastos correspondientes a la ejecución de su programa de trabajo y la gestión de sus recursos humanos, que hasta ahora se habían sufragado con cargo al presupuesto administrativo del FIDA. Por lo tanto, tal como ha sugerido la Oficina del Contralor del FIDA, en el presupuesto propuesto para 2004 se ha incluido una partida para imprevistos que representa el 5% del monto total de dicho presupuesto. Estos recursos se utilizarán, por ejemplo, para sufragar gastos imprevistos relacionados con cambios en las prestaciones del personal o incrementos de sueldos determinados por el régimen común de las Naciones Unidas y relacionados con la labor del Comité de Evaluación. El Director de la OE presentará informes por separado a la Junta Ejecutiva sobre la utilización de esta partida, en los que incluirá un resumen de las actividades financiadas.

³⁸ Presentado al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2003.

127. En el anexo 10 se presenta un resumen del presupuesto para 2004 y una comparación con el de 2003. Además, tal como ha sugerido el Comité de Evaluación, en este anexo también se indica el monto total de los recursos de DAT movilizados por la OE en 2003; en el anexo 11 se presenta el presupuesto general de la evaluación externa independiente, que administra la OE. En síntesis, el monto total del presupuesto de la OE para 2004 será similar al de 2003, salvo por la inclusión de una partida destinada a sufragar imprevistos en algunas categorías de gastos.

IV. RECOMENDACIÓN

128. 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 que³⁹:

- a) la Junta Ejecutiva apruebe el programa de labores para el año 2004 por la cuantía de DEG 323 millones (USD 462,5 millones), que comprende: un programa de préstamos de DEG 290,8 millones (USD 416,3 millones) y un programa de DAT en cifras brutas de DEG 32,3 millones (USD 46,2 millones), constituido por un programa de donaciones de DEG 22,7 millones en cifras netas (USD 32,5 millones) y una suma equivalente a USD 13,7 millones transferida al SFEP. El programa de labores para 2004 representa un incremento del 3% con respecto al de 2003 (con exclusión del SFEP). Se propone que se apruebe el nivel del presente programa de labores únicamente para los fines de planificación y que dicho nivel se ajuste durante 2004 de conformidad con el nivel de recursos disponible;
- b) la Junta Ejecutiva apruebe el crédito para el SFEP por valor de USD 29,7 millones en total para 2004 (con inclusión de los gastos previstos correspondientes a la presencia sobre el terreno);
- c) la Junta Ejecutiva autorice al Presidente a someter al Consejo de Gobernadores, en su 27º período de sesiones, el presupuesto administrativo para el año 2004, por un monto total de USD 51,4 millones, incluidos USD 4,7 millones para sufragar gastos no recurrentes, así como USD 4,2 millones para la OE independiente como se indica en la sección III;
- d) la Junta Ejecutiva autorice al Presidente a someter al Consejo de Gobernadores, en su 27º período de sesiones, una enmienda al párrafo 2 del Artículo VI del *Reglamento Financiero del FIDA*, con efecto retroactivo al presupuesto de 2003, a fin de autorizar una norma de arrastre del 3%, y
- e) las actividades de aplicación, supervisión y presentación de informes relativas al programa de labores y presupuesto administrativo para 2004 se basen tanto en el método de presupuestación por actividades como en la presentación tradicional por categorías de gastos.

³⁹ Revisado conforme a las deliberaciones mantenidas por la Junta Ejecutiva en su 80º período de sesiones.

IFAD'S ACTIVITY TREE

Level 1 Allocation	Level 2 Allocation	Level 3 Commitment and reporting
IP1 Manage loan and grant-funded country programmes for results	Design Loan Programmes	Inception Formulation Appraisal Loan Negotiation Start-up Support
	Environmental Assessment	
IP2 Manage grant-funded research and capacity-building programmes for results	Implementation Support Loan Programmes	Implementation follow-up and support (non-Direct Sup Loans) Iterative Formulation of ongoing FLM Projects Mid-term Review Portfolio Review Supervision and Administration of Loans (CIs) IFAD Direct Supervision Project Completion Report
	Design Grant Programmes	Develop of Research Grant Develop of Training Grant Develop Programme Grant Develop NGO/ECP Grant Develop BSF JP Grant
IP3 Promote inclusive and enabling poverty reduction policies at the local, national, regional and global levels	Implementation Support Grant Programmes	Implementation follow-up and support Research Grant Implementation follow-up and support Training Grant Implementation follow-up and support Programme Grant Implementation follow-up and support NGO/ECP Implementation follow-up and support BSF JP Grant Supervision and Administration of Grants (CIs)
	Policy and Strategy Development	IFAD Strategy Development Regional Strategy Development Country Strategy Development (COSOP) Develop IFAD Policies and Strategies for Poverty Reduction Develop Guidance Notes for Project Cycle
IP4 Manage knowledge relevant for effective rural poverty reduction	Advocacy and Dissemination	PRSP UNDAF SWAPS Monitoring of Project Cycle Guidance Notes Policy Outreach Initiatives Field Presence
	Evaluation	Corporate-level Evaluation Country Programme Evaluation Interim-Evaluation Project Evaluation Thematic Evaluation
IP4 Manage knowledge relevant for effective rural poverty reduction	Internalise Knowledge	Core Learning Partnerships Thematic Groups Technical Advisory Notes Exposure Field Visit Capture External Knowledge Library Services
	Disseminate Knowledge	Archives Maintenance Develop & Maintain Information Databases Publications Audio/Visual Features Web-based Features Exhibitions Public Lecture
IP4 Manage knowledge relevant for effective rural poverty reduction	Manage Internal and External Communication and Information	Conduct strategic communication planning Developing a communications culture, identifying communications Training needs and providing communications training Establishing communication policies, procedure and standards Evaluating communication programmes, projects and services Managing and providing communication services including editorial design, production and distribution

ANNEX 1

IP5	Mobilize and manage financial resources for rural poverty reduction programmes	<ul style="list-style-type: none"> Resource Management Financial Resource Management Financial Management 	<ul style="list-style-type: none"> Strategy development for mobilization of regular resources Strategy development for mobilization of supplementary funds Mobilization of Regular Resources Mobilization of Supplementary Funds Contributions management Management of Supplementary Funds Implementation of HIPC DI Develop Financial Policies Budget Preparation and Execution Asset and Liability Management External Audit Financial Analysis & Reporting Processing Payments Support to Divisions on Financial Management issues Ensure Compliance with IFAD Financial regulations
IP6	Build strategic partnerships with other actors in rural poverty reduction (international financial institutions, United Nations agencies, bilateral agencies, research organizations and civil society organizations)	<ul style="list-style-type: none"> Build Strategic Partnership with NGOs Build Strategic Partnership with Private Sector Build Strategic Partnership with IFIs Build Strategic Partnership with UN Agencies Build Strategic Partnership with Bilateral Agencies 	<ul style="list-style-type: none"> Develop Partnership Proposals Mobilize Coordinated Action for Rural Poverty Reduction Develop Partnership Proposals Mobilize Coordinated Action for Rural Poverty Reduction Develop Partnership Proposals Mobilize Coordinated Action for Rural Poverty Reduction Develop Partnership Proposals Mobilize Coordinated Action for Rural Poverty Reduction Develop Partnership Proposals Mobilize Coordinated Action for Rural Poverty Reduction
IP7	Develop innovative approaches to rural poverty reduction	<ul style="list-style-type: none"> Develop Strategy for Innovative Programmes Develop Proposals for Innovative Programmes Implement Innovative Programmes Evaluate and Mainstream innovative Programmes 	
IP8	Manage institutional governance and IFAD's working environment for enhanced effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> Organizational Strategy and Management External Evaluation of IFAD Governing Body Relations Manage IFAD's Work Environment HR Management IT Management Legal and Internal Audit Services 	<ul style="list-style-type: none"> Audit Committee Executive Board Meeting Evaluation Committee GC Meeting Other Meetings Develop Administrative Policies Facility Maintenance Premises Overhead Security Procurement of equipment & supplies Business Continuity Plan Develop HR Policies Recruitment & Selection Job Design & Evaluation HR Planning Performance Management Growth & Development Legal Issues/Arbitration Payoffs Develop IT Projects Maintain IT Infrastructure Maintain corporate Applications Help Desk and end user support Web Site Maintenance Legal Assistance on Cooperating Institution Relations Legal Assistance on Investment Legal Assistance on Procurement Corporate Legal Services Legal Assistance on IFAD Premises Contracts Legal Assistance on Privileges and Immunities Audits Investigations

CONTEXT OF IFAD'S POVERTY REDUCTION EFFORTS

1. Rural poverty and food security remain a global concern. Millions of people worldwide, of whom about 40 million live in Africa, are at risk of starvation. This situation derives not only from climatic conditions and natural disasters but also from structural causes, such as chronic poverty, the lack of an enabling environment and appropriate support for agriculture, HIV/AIDS prevalence, an increasing number of conflicts, poor governance and, not least, economic management and trade-related issues. These factors are likely to cause recurrent food crises and increase long-term household food insecurity, particularly in Africa.

2. While several countries in eastern and southern Asia have notably improved economic growth levels and are making substantial progress towards the Millennium Development Goals (MDGs), the outlook for the rural poor in many other developing countries remains grim. Global economic growth is an insufficiently reliable means for reducing world poverty, and future prospects are overcast by interconnected risks related to security and conflicts, HIV/AIDS and depressed prices for commodities produced by developing countries. The situation is especially dramatic in sub-Saharan Africa where grossly inadequate levels of growth seriously compromise the region's chances to achieve the MDGs. Central Asia, Latin America and the Caribbean, the Near East and northern Africa also critically depend on sustained projected growth levels to secure their MDG targets. Growth alone, however, will not guarantee that the MDGs will be achieved: growth needs to be accompanied by institutional transformation and especially policy changes that ensure that the poor take part in such growth. Although enormous challenges remain, recent significant developments in the policy change agenda at the global, national and local levels will positively affect the external context in which IFAD will operate in 2004.

3. The 2002 Monterrey Consensus formally reiterated the need for a reversal in the decline of official development assistance (ODA) to support MDG-related development and poverty reduction in synergy with debt relief and foreign direct investment, against a backdrop of conducive trade policies (at the global, regional, national and local levels) and enabling domestic policies that will harness domestic resources for poverty reduction. This message was reinforced at the 30 October 2003 High-Level Dialogue on Financing for Development. As a result, ODA commitments are expected to increase to USD 68 billion (in real terms) by 2006. According to data released earlier this year by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Development Assistance Committee (DAC), official development assistance to developing countries from members of the DAC increased by 4.9% in real terms in 2002. Total ODA amounted to USD 57 billion (up from USD 52 billion in 2001), equivalent to 0.23% of gross national income, up from 0.22% in each of the last three years. Twelve of the 22 DAC countries achieved increases in ODA in 2002, with the largest gains coming from: (i) the United States (USD 1.5 billion); (ii) France (USD 1 billion), in line with that country's commitment to raise ODA levels to 0.5% of gross national income (GNI) by 2007 and 0.7% of GNI by 2012; and (iii) Italy (USD 0.7 billion), or 31.5% in real terms, reflecting contributions towards the Heavily Indebted Poor Countries Initiative, as well as contributions to the European Commission and Global Funds. Some of the smaller countries are the largest contributors to ODA, in comparison with their gross national income. The non-G7 countries had average ODA levels equal to 0.46% of GNI, while G7 countries' ODA levels averaged only 0.19% of GNI. Denmark, Luxembourg, The Netherlands, Norway and Sweden were the only DAC countries to achieve ODA levels above the United Nations target of 0.7% of GNI. Three other countries (Belgium, France and Ireland) have set a firm date to reach the 0.7% target. The OECD estimates that if all DAC countries were to meet their targets for increases in aid, then ODA levels would rise by 31%, and the ODA/GNI ratio would increase to 0.26%, by 2006. This level would remain well below the United Nations target, as well as below the ratio of 0.33% consistently achieved until 1992. However, this target would represent a substantial rise in ODA from current levels, and some countries have made

commitments for future increases in ODA beyond 2006. This constitutes a conducive resource environment for leveraging IFAD's efforts in poverty reduction.

4. The challenge remains, however, to channel such additional aggregate resources towards rural and agricultural development, disproportionately affected by the decline in ODA even though 75% of the world's poorest people live in rural areas and the rural sphere supports large portions of developing country growth, gross national income, employment and exports. The Group of Eight (G-8) countries and Nordic countries, among others, have recently issued policy documents in support of rural and agricultural development as an integral and central part of a comprehensive poverty reduction strategy; and some countries, such as Canada, have significantly increased their resource allocations to this sector. The G-8 Summit held in Evian, France, in June 2003 highlighted the issue of long-term food security and the need for famine prevention in Africa. The G-8 undertook to work towards reversing the decline of ODA to agriculture and increasing trade opportunities for developing countries as a means to tackle the structural causes of poverty. It also recorded its readiness to support efforts by developing-country governments to pursue these aims through, inter alia, support of sound agricultural policies at the national and regional levels, development of farmers' organizations, productive investments in agricultural infrastructure and inputs, promotion of food crops and of the competitiveness of export crops, improved scientific resources and the adaptation of new and improved agricultural technologies. The High-Level Segment of the United Nations Economic and Social Council (ECOSOC) session held in June 2003 – entitled "Promoting an integrated approach to rural development in developing countries for poverty eradication and sustainable development" – put rural poverty reduction high on the development agenda. As these policy statements and collective commitments translate into individual donor responses with effective support for rural poverty-focused country-owned strategies (such as poverty-reduction strategy papers [PRSPs] or sector-wide approaches [SWAPs]), IFAD will find significant partnership opportunities for rural poverty reduction in a country-specific programmatic context.

5. The year 2004 will be critical for the Debt Initiative for Heavily Indebted Poor Countries (HIPC). Countries not yet benefiting from the initiative will need to make efforts to become eligible for debt relief before year-end, at which point the 'sunset clause' takes effect. Many approved country cases will reach their completion points in 2004. As a result of debt relief, significant levels of fiscal resources will become available for poverty-reducing expenditures in the framework of country-owned poverty-reduction strategies, and it is expected that integrated public-expenditure tracking systems will be put in place to monitor the allocation and quality of such expenditures. A key premise of the HIPC Initiative – that debt relief should be additional to other forms of external financing assistance – appears to be borne out by the facts. For the 27 decision point countries, both gross and net flows increased during 1997-2002. On a gross basis, official flows increased from about USD 8 billion in 1997 to almost USD 12 billion in 2002, with half of the increase due to HIPC relief. Net resource flows also increased substantially once the enhanced HIPC Initiative got under way. It should be noted, however, that official external financing flows to the 27 decision point countries declined substantially in the mid-1990s (as they did to other low-income countries). The recent increase in these flows restores external financing to the levels of the early 1990s. The overall increase in resource flows also masks differences across countries and the important role that programme and policy performance may have played in attracting official resources. Average external financing flows in 2000-02 increased for most of the 27 decision point countries relative to average levels in 1997-99, but this was not the case in eight HIPCs. Five of these countries (Guinea-Bissau, Malawi, Nicaragua, Sao Tome and Principe, and Senegal) went through protracted interruptions in their PRGF-supported programs, which dampened aid inflows. Two other countries (Mali and Mauritania) experienced delays in grant or loan disbursements. Rwanda benefited from very high inflows during the late 1990s, though these ebbed somewhat in the following years. Indeed, beyond debt relief, the donor community clearly needs to support HIPCs in maintaining long-term debt sustainability through appropriately designed poverty-reduction programmes funded with additional highly concessional loans and/or grant resources, without compromising performance-based criteria

for such additional resource allocations. This will open up opportunities for IFAD to enter into country-led partnerships.

6. The countries that have yet to join the initiative are mostly in conflict or post-conflict situations and/or have significant levels of arrears to international financial institutions. A meeting of multilateral development banks (MDBs) hosted by IFAD in February 2003 has led to the development of a joint MDB process for dealing with such country cases. In addition, following up on its 1998 post-conflict policy framework paper, IFAD has recently developed a post-conflict poverty-reduction strategy framework and is in the process of mobilizing resources to fund it. This will create opportunities for IFAD, in partnership with other donors that have similar policies and strategies in place, to help some of the poorest countries in the world (not only HIPCs) resume a path of peace, local empowerment, poverty reduction and growth.

7. Remittances, currently about USD 100 billion per annum, are emerging as a major source of finance for developing-country households. In 2003 IFAD assessed the potential and enabling conditions for mobilizing a larger amount of such remittances for productive investment and rural poverty-reduction purposes, especially in the context of IFAD-supported country programmes in Latin America and the Caribbean (but also in Asia, the Pacific and Africa). IFAD has many potential partners in this new avenue for rural development, not least in the private and cooperative sector.

8. A level playing field for trade, especially in agriculture, is crucial for growth, poverty reduction and rural empowerment in developing countries. It was a cause of concern that members of the World Trade Organization (WTO) failed to meet the March 2003 deadline for agreeing on modalities for reductions in support and protection in agriculture, which are vital for the world's poorest, especially farmers. The progress made in the spring of 2003 mitigated the fears that this missed deadline would have definitely compromised the momentum required to secure the success of the September WTO Ministerial Conference in Cancun, Mexico. The Evian Statement on Cooperative G-8 Action on Trade provided a promising outlook for the end of 2004; and this outlook included the recognition that preference programmes for poor countries have an important transitional role. Announcements concerning a review of the European Union's Common Agricultural Policy also constituted a source of hope for seriously addressing subsidy-caused trade distortions. The recent failure of the trade negotiations at Cancun has reignited concern about longer-term constraints to access to developed country markets for developing countries, and the likely proliferation of bilateral agreements that may further distort trade opportunities. With better trade prospects for developing country agriculture, investments in rural economic enterprises gain profitability and contribute to poverty-reducing growth. It is hoped that trade talks will effectively resume in the next year or so.

9. The New Partnership for Africa's Development (NEPAD) initiative and further support in the recent Tokyo International Conference on African Development represent significant partnership opportunities for IFAD in Africa.

10. The creation of a global fund to tackle HIV/AIDS, malaria and tuberculosis, in addition to trust funds to fight illiteracy and polio, among others, also presents the Fund with partnership opportunities (beyond the crucial Belgian Survival Fund Joint Programme) in critical areas of rural poverty related to the MDGs worldwide and especially in Africa.

IFAD'S COUNTRY PROGRAMMES BY REGIONAL DIVISION

Western and Central Africa

1. The programme of work for 2004 of the Western and Central Africa Division responds to the medium-term strategy of IFAD in the region. The strategic objectives are to: strengthen the capacity of the rural poor and their organizations; sharpen the pro-poor focus of rural development policies and institutions; raise agricultural and natural resource productivity; improve access to technology; increase rural incomes through better access to financial capital and markets; and reduce vulnerability to major threats to rural livelihoods.

2. *Lending and grants programme.* The 2004 lending level is projected for six projects. Four other projects are included as reserves. The programme reflects the Strategic Framework priorities. All projects will place a strong emphasis on grass-roots institutional capacity-building. The projects for Burkina Faso, The Gambia and Mali will focus on improved natural resource management. In addition, agricultural productivity issues will be addressed through continued emphasis on proactive development and follow-up of agricultural research TAGs. Projects in Benin and The Gambia will focus on employment generation and boosting incomes in line with the strategic objective of increasing rural incomes. Finally, projects in The Congo and the Democratic Republic of the Congo will address post-conflict reconstruction aspects to reduce vulnerability to major threats to rural livelihoods. Numerous cofinancing activities exist and will be developed in the course of the design of projects for submission to the Executive Board in 2004.

3. *Managing the portfolio of ongoing projects.* The overall thrust of the 2004 programme will be to maintain a strong emphasis on enhancing impact through improved project implementation performance. A TAG will be developed to strengthen management capacity in IFAD projects. The division will continue a practice initiated in 2002 of ensuring that country portfolio managers participate in at least half the supervision missions, particularly when the annual work programmes and budgets are developed, ensuring that IFAD is present when the most important implementation decisions are being made. Regarding improved impact assessment in ongoing projects and programmes, two activities initiated in 2002 – nutrition monitoring and the development of institutional assessment tools – will be scaled up to several more projects, and methods and results will be disseminated through FIDAFRIQUE, the Internet-based network of IFAD projects in western and central Africa. A regional TAG for strengthening monitoring and evaluation support to ongoing projects will be developed and another TAG will be implemented to support a knowledge management system on community development approaches.

4. *Policy dialogue.* Conducted in partnership with government, civil society and like-minded donors, policy dialogue will involve the development of appropriate legal and regulatory frameworks for microfinance in Benin and Cameroon, concrete measures to increase the pro-poor nature of decentralization in Ghana, Guinea and Senegal, and appropriate institutional frameworks for more effective delivery of rural services in Cameroon and Nigeria. Support to the West Africa regional network of producers' groups will serve to strengthen the policy advocacy capacity of this important stakeholder group. The Regional Hub will also be an important means to facilitate policy analysis and dialogue. The division will actively support implementation of at least four PRSPs, together with the establishment of a regional network for sharing PRSP experience in the rural sector. Jointly with the Eastern and Southern Africa, and the Near East and North Africa Divisions, collaboration with the NEPAD secretariat will be deepened through the provision of technical assistance for the implementation of the NEPAD action plan, and by increasing the participation of farmer organizations and civil society in the NEPAD process. FIDAFRIQUE will continue to be an important means for networking between regional project staff and other regional stakeholders in 2004. Major focuses of IFAD-initiated agricultural research TAGs in western and central Africa will include:

strengthening links with loan projects, further boosting socio-economic capabilities and promoting exchanges among grant-financed operations on best practices.

Eastern and Southern Africa

5. The Eastern and Southern Africa Division's strategic goal is to contribute substantially to the empowerment of rural poor people in the region in order to establish a basis for sustainable improvement in income and food security against a backdrop of rapid and deep political and economic changes in African rural society. Attaining this high-level goal involves two sub-objectives: (i) increasing the assets (skills, knowledge, organization, material resources and services) at the disposal of the poor, individually and collectively; and (ii) creating a supportive public policy and institutional framework with regard to the issues involved in the strategically vital areas of access by the rural poor to rural finance, markets, land and water, and technology.

6. *Lending and grants programme.* The priority for the division in 2004 is to increase IFAD's impact on rural poverty. IFAD's major instrument in the region is its lending programme (as a multi-functional device). The division is planning to submit five projects to the Executive Board in 2004. Projects in Ethiopia and Uganda will focus on access to markets. In the United Republic of Tanzania, the emphasis will be on access to technology; in Zambia it will be on access to finance. The project in Burundi will concentrate on post-conflict social and economic reconstruction. Cofinancing opportunities will be identified in the project preparation process within emerging forms of donor collaboration for development assistance, conventional cofinancing and, in the cases of the projects in the United Republic of Tanzania and in Uganda, within a sector programming framework. The development and expansion of the pipeline will involve a process of strategic 'deepening' rather than diversification. The TAG programme provides resources for, among others, the promotion of women's access rights to land in Kenya; HIV/AIDS rural information systems in Burundi and Rwanda; organization of a farmers' forum in the United Republic of Tanzania; and, at the regional level, support to market linkage initiatives and a regional facility for operational and policy support to rural finance programmes.

7. *Managing the portfolio of ongoing projects.* The division will further strengthen the institutional and policy development dimensions of new programmes (e.g. investment in local capacity and systems of representation). It also intends to increase IFAD's field presence to better respond to and shape emerging local views on the need for and direction of change. Programme management capacity is key to implementing more successful and sustainable projects: raising the management capacity of programme-related staff (in generic and subsector-specific areas) and facilitating the exchange of experience among programmes and associated stakeholders are priorities for the division in 2004. The division will also develop national and regional capacities to complement IFAD's and its cooperating institutions' activities in programme implementation support in key strategic areas (e.g. rural finance and market linkages); and improve the national-level (and IFAD) learning process through more systematic impact monitoring and analysis.

8. *Policy dialogue.* In 2004, the division plans to strengthen smallholder capacity to engage in policy dialogue on the basis of organization and training. Direct participation of IFAD staff and IFAD field collaborators in national policy and programme development and coordination mechanisms will be enhanced, and programme development will take place within sector-wide programming frameworks where exists. In addition, the division will increase dissemination of lessons learned to key national and international stakeholders and develop IFAD's own strategy in the region to take account of experiences and shifts in the national, regional and international environments. Support will be made available to regional initiatives (e.g. NEPAD) to provide the opportunity for leverage to improve treatment of smallholder-related issues.

Asia and the Pacific

9. The Asia and the Pacific Division will focus on impact and policy dialogue through increased efforts for implementation support and updating country strategies. The activities in 2004 are based on the regional strategy as follows: (a) empowering women by improving their access to resources and their participation in community management affairs; (b) increasing agricultural productivity in marginal areas, primarily through sustainable agricultural technologies; (c) empowering ethnic minorities and indigenous peoples; and (d) expanding the capabilities of the poor and vulnerable through greater access to self-help, local-level savings mobilization, combined with microfinancial services in a rural finance framework, new skills, technologies and markets.

10. *Lending and grants programme.* The division plans to submit six new investment projects to the Executive Board in 2004 (China, Indonesia, Laos, Nepal, Sri Lanka and Viet Nam). Two projects will also be prepared as part of a contingency plan. All 2004 activities will address one or more of IFAD's strategic objectives, and all projects will strengthen organizations of the rural poor and address the requirements of the IFAD gender action plan. A subregional grant of USD 3.5 million (over a three-year period) has been proposed for the Pacific islands. Cofinancing of USD 1 million has also been secured for a pilot initiative in Viet Nam to establish a development model for the rural areas of the central highlands. Following the recent agricultural research strategy for the region, the TAG programme will seek to maximize the impact of research activities addressing poverty in Asia by focusing on regional thematic and agro-ecosystem priorities. Emphasis will also be placed on cultivating linkages between the grant and loan programmes to increase impact.

11. *Managing the portfolio of ongoing projects.* The division is planning to improve the quality of country portfolios by sharpening the focus on policy issues and impact achievement as a basis for strengthening IFAD's catalytic role. This will be achieved through country portfolio reviews and thematic evaluations as a basis for COSOP development and strengthened project and programme design. It will require reinforcing field capacity through local resource persons and institutions. To promote results-based management, the division will also continue to give priority to improving project management and monitoring capacities by introducing participatory impact monitoring methods. Monitoring and evaluation guidelines will be customized and implemented in at least four countries in the region in 2004. Increased gender mainstreaming in project design and implementation and the enhanced participation and representation of women will also be a priority for the division in 2004.

12. *Policy dialogue.* The division will continue to play a catalytic role by focusing on less favoured and marginal areas. As activities must address asset, institutional and policy obstacles for sustained poverty reduction, the division will continue to forge effective links and partnerships at the policy level to achieve the greatest impact from its loan and grant projects. It will therefore continue to improve policy dialogue with governments and other stakeholders in promoting pro-poor policies and scaling up successful initiatives. The division will also seek to strengthen capacities of rural poor organizations to enable them to benefit from project interventions. The sharing of knowledge and experiences among various stakeholders will be promoted through Electronic Networking for Rural Asia/Pacific Projects, a subregional portfolio review workshop, improved in-house collaboration and teamwork, and thematic studies. This includes the establishment of a regional communication action plan for sharing knowledge and lessons learned among different stakeholders.

Latin America and the Caribbean

13. The activities of the Latin America and the Caribbean Division for 2004 will follow IFAD's primary aims in the region: empowering rural poor people and significantly reducing rural poverty. To achieve these aims, IFAD intends to act: directly, through the impact of the projects and programmes it supports in specific areas of recipient countries; and indirectly, through the influence of its activities

on government policies. IFAD's strategy includes the following elements: (i) enhancing impact assessment and implementation support; (ii) assisting the rural poor in taking advantage of new market opportunities; (iii) furthering knowledge management; (iv) promoting partnerships with other institutions working with similar aims; and (v) improving policy dialogue. Particular attention will be given to working with indigenous populations.

14. *Lending and grants programme.* The division will present four projects to the Executive Board in 2004. The lending programme will concentrate on Argentina, Brazil, Colombia, Dominican Republic and Ecuador, with high priority assigned to: rural poverty reduction; Ecuador, with a large number of indigenous populations; and Colombia, with severe conflict situations. The project in Ecuador will be developed as a reserve project. TAGs play a critical role in IFAD's strategy in Latin America and the Caribbean by supporting projects, promoting synergies and facilitating links with civil society. The three proposed TAGs for 2004 are directly related to the Strategic Framework. The TAG for the Programme for Strengthening the Regional Capacity for Monitoring and Evaluation of Rural Poverty-Alleviation Projects in Latin America and the Caribbean (Phase III) will give priority to innovative and cost-effective ways of measuring impact. The TAG for the Regional Unit for Technical Assistance (Phase VI) will focus on strengthening cooperation between donors and local institutions working in Central America. The TAG devoted to remittances seeks to enhance their impact on poverty-reduction strategies.

15. *Managing the portfolio of ongoing projects.* The division is planning to increase impact through better project implementation, the provision of training and support services to projects, innovation, knowledge management, policy dialogue and partnership-building at the regional level. This requires greater attention to creating a more efficient process for developing in-country policies, which in turn implies greater emphasis on partnerships, networking and advocacy. Promoting the catalytic effect of IFAD's interventions is also envisaged. This can be achieved through the acknowledgement of the changes and new obstacles faced by rural households and a focus on ways to overcome their poverty, such as market access, remittances, conflict resolution and pro-poor institutional development. The development of new instruments for tackling poverty reduction more effectively and the promotion of sustainable natural resource management are two further priority areas for 2004. Greater impact also implies: (i) placing more emphasis on the preparation, follow-up and impact assessment of lending and non-lending activities; (ii) mobilizing resources for innovative poverty-reduction initiatives; (iii) increasing inter- and intraregional interactions for the development of new poverty-reduction instruments; and (iv) putting in place some form of field presence at the regional and subregional levels.

16. *Policy dialogue.* To achieve its objectives, IFAD needs to improve substantially its ability to work with others at the national and regional levels, particularly in the policy field. Therefore, the promotion of networks and partnerships will constitute a guiding principle for the division's interventions in 2004. In addition, the following measures will be necessary to help implement this strategy: (i) better communication and dissemination of information on IFAD activities to enhance partnerships with governments, civil society and other international organizations; increase attention to rural poverty issues and improve the Fund's visibility; (ii) strengthening of staff capacity to carry out proposed activities and reinforcement of existing working alliances, such as the Inter-Agency Working Group on Rural Development¹ and the Regional Network in Rural Finance; (iii) preparation of technical studies, to be determined by the division, in the strategic areas of knowledge management and pro-poor policies, in order to define future instruments and activities more clearly. Possible themes are decentralization of public-sector organizations; rural financial services, including

¹ Besides IFAD, the members of the Inter-Agency Working Group on Rural Development are the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), the German Agency for Technical Cooperation (GTZ), the Inter-American Development Bank (IDB), the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA), the United States Agency for International Development (USAID) and the World Bank.

remittances; market access; and indigenous peoples; (iv) strengthening of staff capacity for policy analysis and dialogue to be focused on strategic areas; and (v) greater emphasis on the analysis of and support to poverty-reduction strategies in the region.

Near East and North Africa

17. In line with IFAD's strategic objectives and regional strategies for the Near East and North Africa (NENA) and Central and Eastern Europe and the Newly Independent States (CEN) subregions, the division's 2004 loan portfolio focuses on institutional capacity-building and empowerment of the rural poor, improving equitable access to natural resources (especially water and rangelands) and technology, diversifying the income sources of the poor and increasing their access to markets and rural infrastructure.

18. *Lending and grants programme.* Four projects will be processed in 2004 (for Algeria, Azerbaijan, The Sudan and Yemen). The new projects in Algeria, The Sudan and Yemen focus on improving access to productive natural resources and technology. The project in Algeria will contribute to better watershed management and access to irrigation water; the project in Yemen will focus on natural resources management (mainly rangelands) and rural infrastructure; while the project in The Sudan will emphasize improved livestock and rangelands management. The project in Azerbaijan will revitalize the agricultural sector through the improvement of irrigation, access to technologies and the promotion of market linkages. The division is considering designing a post-conflict rural poverty-reduction programme in Iraq (to be cofinanced on a grant basis with other donors), depending on how the situation evolves. The three regional TAGs proposed for 2004 – to the Arab Centre for the Studies of Arid Zones and Dry Lands (ACSAD) for sustainable use of underground water resources in oasis agriculture in NENA, to the International Center for Biosaline Agriculture for the development of sustainable forage production systems, and to the International Food Policy Research Institute for policies on water scarcity – are also directly related to the Strategic Framework, especially in their emphasis on strengthening the capacities of the rural poor and improving their access to assets and technology and to the formulation of appropriate policies. These TAGs will make it possible for the division to address the complex issues of water scarcity and water use in NENA.

19. Furthermore, a pipeline of three projects scheduled for presentation to the Executive Board in April and September 2005 (Armenia, Jordan and Tunisia) will be processed in 2004. However, subject to availability of funds, one of these projects may be presented as a reserve project at the December 2004 Executive Board session.

20. *Managing the portfolio of ongoing projects.* The division will continue to focus on enhanced implementation support, with participation of country portfolio managers in most supervision missions managed by cooperating institutions. It is also making innovative use of grant resources to complement and improve portfolio implementation. The ongoing NENA and CEN gender mainstreaming programmes, the participatory irrigation management programme, and the Near East and North Africa Management Training in Agriculture Programme will increasingly be used to: (i) build project-level, national and regional operational and management capacities; (ii) engage in policy dialogue; (iii) develop partnerships with concerned national, regional, bilateral and multilateral institutions; (iv) improve project implementation; and (v) increase knowledge generation and dissemination (through the KnowNet electronic network and regional workshops). The division will maintain current forms of proxy field presence in Albania, The Sudan and Syria through the use of locally hired staff and extensive travel by country portfolio managers. Subject to the findings of the ongoing assessment of IFAD's proxy field presence (and the deliberations of the Executive Board at its December 2003 session), the division intends to pilot one or two substantive field presence experiences (with enhanced locally staffed offices) where the challenges for policy change and substantive impact benefiting the poor are particularly demanding.

ANNEX 3

21. *Policy dialogue.* In 2004, the division will continue with its ongoing policy dialogue initiatives. These will include mountain area strategies/institutions, legal/regulatory framework for irrigation management, legal/regulatory framework for rural financial institutions, decentralization and governance, legal/regulatory framework for financial institutions, land reform and privatization, grass-roots institutions and rangelands management policies, and gender mainstreaming.

**PAYMENTS FOR SUPERVISION AND ADMINISTRATION OF IFAD PROJECTS
(USD '000)**

	2003		2004			
	Approved Numbers	Approved Budget	Real Increase/ (Decrease)	Price Increase	Proposed Budget	Number of Projects for which Charges are Projected ^a
African Development Bank	3.00	156	0	4	160	3.00
Andean Development Bank	13.50	508	102	(88)	522	16.20
Arab Fund for Economic and Social Development	12.90	502	(6)	20	516	12.75
Caribbean Development Bank	5.00	40	(2)	(3)	35	4.75
Central American Bank for Economic Integration	4.00	40	5	(14)	31	4.50
United Nations Office for Project Services ^b	141.97	6 782	(362)	565	6 985	134.40
West African Development Bank	10.65	290	(3)	12	299	10.55
World Bank ^c	9.70	489	181	102	772	11.40
Subtotal	200.72	8 807	(85)	598	9 320	197.55
Test projects for IFAD direct supervision ^d	13.7	595	0	18	613	13.7
Total	214.42	9 402	(85)	616	9 933	211.25

^a Numbers include pro rata apportionment for projects proposed during 2003 and exclude projects that may be approved during 2004. Similarly, pro rata apportionment has been applied for projects that are expected to be extended into 2004 or that are in suspension status. Numbers are also pro rated when approval of a loan is combined with the Belgian Survival Fund resources.

^b The budgeted average cost for 2004 is based on current best estimated full project equivalents (FPEs).

^c The allocation for 2004 assumes that 11.4 projects will be entrusted to the World Bank (8.7 projects in 1999; 11.2 in 2000; 12.4 in 2001; 10.7 in 2002; 9.7 in 2003) See extraordinary price increase of USD 132 000 for 2004 (USD 640 000 in 1999; USD 389 000 in 2000; USD 287 000 in 2001; USD 199 000 in 2002; USD 164 000 in 2003) indicated separately in Table 5

^d In accordance with Resolution 102/XX adopted by the Governing Council at its Twentieth Session and document EB 97/61/R.12 presented to the Sixty-First Session of the Executive Board.

**STAFF COSTS
(USD '000)**

	2003				2004					
	Budget @1.070	Restated @0.898	OE1 @0.898 Separately	Budget Net of OE	Real Increase/ (Decrease)	Price Increase	Proposed Budget @0.898	Professional	General Service	Other
Salaries and post adjustment	18738	<u>21709</u>	1068	20641		857	<u>21498</u>	13052	8446	
Education grants and other allowances	1847	<u>1909</u>	58	1851		400	<u>2251</u>	2013	238	
Pension and medical plan contributions	6754	<u>7055</u>	264	6791		511	<u>7202</u>	3735	2485	982
Home leave	294	<u>326</u>	32	294		5	<u>299</u>	299		
Repatriation and separation payments	1802	<u>1919</u>	78	1841		75	<u>1916</u>	889	1027	
Relocation and recruitment	247	<u>291</u>		291			<u>298</u>			298
Regular Staff	<u>29682</u>	<u>33209</u>	<u>1500</u>	<u>31709</u>	0	<u>1755</u>	<u>33464</u>	<u>19988</u>	<u>12196</u>	<u>1280</u>
Short-term temporary staff	2579	2774	244	2530		101	2631			
Overtime	272	324	12	312		11	323			
Training	401	415		415		8	423			
Total	<u>32934</u>	<u>36722</u>	<u>1756</u>	<u>34966</u>	0	<u>1875</u>	<u>36841</u>			

a

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT

ANNEX 5B

GOVERNING BODY AND OTHER OFFICIAL MEETINGS
(USD '000)

	2003		2004		
	Budget @1.070	Restated @0.898	Real Increase/ (Decrease)	Price Increase	Proposed Budget @0.898
Governing Council					
Professional and temporary support staff (salaries/allowance/travel/subsistence)	338	403		13	416
Communications, security and other services	64	76	-	2	78
Supplies, printing and miscellaneous	140	149	-	4	153
Subtotal	542	628		19	647
Executive Board and subcommittees					
Professional and temporary support staff (salaries/allowance/travel/subsistence)	1 179	1 344		47	1 391
Executive Directors (travel and subsistence)	65	76	0	2	78
Communications, security and other services	22	26	0	-	26
Supplies, printing and miscellaneous	31	37	0	1	38
Subtotal	1 297	1 483	-	50	1 533
Grand Total	1 839	2 111	-	69	2 180

ANNEX 5C

STAFF LEVELS FOR 2004^a

	Professional and Higher Grade Staff							Support Staff
	AP	D-2	D-1	P-5	P-4	P-2/3	Total	
Office of the President and the Vice-President (OPV)								
Office of the President		1			1		2	3
Office of the Vice-President				1			1	1
Office of Internal Audit				1	1	1	3	1
Office of the General Counsel			1		3	1	5	4
Total OPV	0	1	1	2	5	2	11	9
Programme Management Department (PMD)								
Office of the Assistant President	1			2	2	1 ²	6	3
Africa I Division			1	5	4		10	8
Africa II Division			1	6	2	1	10	7
Asia and the Pacific Division			1	7		1	9	7
Latin America and the Caribbean Division		1		6	1		8	7
Near East and North Africa Division			1	6	1		8	6
Technical Advisory Division			1	7			8	6
Total PMD	1	1	5	39	10	2	59	44
Finance and Management Department (FAD)								
Office of the Assistant President	1						1	1
Office of the Controller		1		5	1	1	8	26.5
Office of the Treasurer			1		2	2	5	7
Office of Human Resources			1	2	1	1	5	8
Management Information Systems			1	1	3	2	7	17.5
Administrative Services				1	1	1	3	23.5
Total FAD	1	1	3	9	8	7	29	83.5
External Affairs Department (EAD)								
Office of the Assistant President	1						1	2
Communications			1	1	3		5	5
Policy			3	2	1		6	4
Resource Mobilization				1	2		3	2
Office of the Secretary			1	2	5	3	11	24.5
Total EAD	1	0	5	6	11	3	26	37.5
Grand Total^b	3	3	14	55	33	13	121	174

^a The President and the Vice President are not included in the staff figures.

^b Does not include the Office of Evaluation (see Annex 9, Table 2).

ANNEX 5D

2004 STAFF LEVELS ^{a b}
FUNDED FROM SERVICE CHARGES ON SUPPLEMENTARY FUND
AND ASSOCIATE PROFESSIONAL OFFICER ARRANGEMENTS

	Professional and Higher Grade Staff							Support Staff
	AP	D-2	D-1	P-5	P-4	P-2/3	Total	
Programme Management Department (PMD)								
Office of the Assistant President								1
Technical Advisory Division								1
Total PMD								2
Finance and Administration Department (FAD)								
Office of the Controller					1		1	3
Office of the Treasurer								1
Office of Human Resources					1		1	2
Total FAD					2		2	6
External Affairs Department (EAD)								
Resource Mobilization						1	1	1
Total EAD						1	1	1
Grand Total					2	1	3	9

^a These positions will vary dependent upon the level of service charges receivable in 2004.

^b The two professional and two general service staff funded under the Belgium Survival Fund are not included.

OTHER PROGRAMME RELATED ACTIVITIES AND STUDIES ^a
(USD '000)

		2003		2004		
		Budget @ 1.070	Restated @0.898	Real Increase/ (Decrease)	Price Increase	Proposed Budget @0.898
A.	Strategy and related costs	71	73	0	1	74
i)	Strategy development	71	73	0	1	74
B.	Project audits and related costs	5	5	-	-	5
i)	Audits of loans and grants initiated by IFAD	5	5	-	-	5
Grand Total		76	78	-	1	79

^a For 2003, this budget category also contained OE. In 2004 this forms part of the separate 2004 work programme and budget for OE under Section III and Annex 10.

OFFICE AND GENERAL EXPENSES
(USD '000)

	2003		2004		
	Budget @1.070	Restated @0.898	Real Increase/ (Decrease)	Price Increase	Proposed Budget @0.898
Headquarters expenses					
Security and custodial services	464	553	0	11	564
Communications	63	74		2	76
Utilities and premises	1 217	1 450		38	1 488
Supplies and printing	405	483	31	12	526
Office equipment and maintenance	201	240	(5)	5	240
Information and communication technology services	1 645	1 822	(17)	36	1 841
Other	160	187	(9)	4	182
Headquarters Expenses	4 155	4 809	-	108	4 917
External auditors' fees and expenses	75	89	-	2	91
Financial services	37	40	(40)	0	0
Legal services	24	29	3	1	33
Building – Technical Services	19	23	0	0	23
Specialist audit services	5	5	26	1	32
Consultancy services		0	11		11
Insurance against risk	56	56	0	1	57
Professional Services	216	242	-	5	247
Hospitality	48	57		1	58
Library, books and periodicals	91	97	-	2	99
North America Liaison Office	195	195		4	199
Other	36	43		1	44
Miscellaneous	370	392	-	8	400
Grand Total	4 741	5 443	-	121	5 564

**OTHER OPERATIONAL EXPENSES INCLUDING
POLICY AND RESOURCE MOBILIZATION
(USD '000)**

	2003		2004				
	Budget @1.070	Restated @0.898	OE Division @0.898	Budget net of OE Division	Real Increase/ (Decrease)	Price Increase	Proposed Budget @0.898
Duty travel	1 121	1 226	240	986	(23)	20	983
Special studies	112	114	73	41	(26)	0	15
Media, communication and networking	210	226	0	226		5	231
Annual Report and publications	283	337	0	337		8	345
Contributions to United Nations and other committees	126	126	0	126	20	5	151
Participating in and hosting of meetings	43	51	0	51	29	3	83
Total	1 895	2 080	313	1 767	-	41	1 808

2004 BUDGET ANALYSIS BY DEPARTMENT
(USD '000)

	Total 2004 Proposed Budget	Office of the President and Vice- President¹	External Affairs Department	Programme Management Department	Finance and Administration Department
Staff costs	36 841	3 265	7 139	13 069	13 368
Governing body and other official meetings	2 180	0	1 779	0	401
Other programme-related activities and studies	79	5	51	23	0
Office and general expenses	5 564	97	317	33	5 117
Other operational expenses, including policy and resource mobilization	1 808	245	918	293	352
Administrative Budget (excluding contingency)	46 472	3 612	10 204	13 418	19 238
Programme Development Financing Facility	28 448	44	0	28 361	43
Direct charges against investment income	5 531	119			5 412

¹ Including the Office of Internal Audit and the Office of General Counsel, which are grouped here for summarization purposes only.

2004 BUDGET ANALYSIS
OFFICE OF THE PRESIDENT AND VICE-PRESIDENT)
(USD '000)

	Total OP¹	Office of the President	Office of the Vice President	Office of Internal Audit¹	Office of the General Counsel¹
Staff costs	3 265	1 094	534	525	1 112
Regular and fixed-term staff	2 885	1 075	488	425	897
Temporary staff	329		29	100	200
Overtime	51	19	17		15
Governing body and other official meetings	0	0	0	0	0
Governing Council	0				
Executive Board	0				
Other programme-related activities and studies	5	0	0	5	0
Project audits and related costs	5			5	
Evaluation and studies	0				
Office and general expenses	97	19	4	34	40
Professional services	65			32	33
Miscellaneous	32	19	4	2	7
Other operational expenses, including policy and resource mobilization	245	134	33	45	33
Duty travel	245	134	33	45	33
Evaluation Committee	0				
Administrative Budget	3 612	1 247	571	609	1 185
Programme Development Financing Facility	44	0	0	0	44
Staff travel	44				44
Direct charges on investments	119				119

¹ These offices have been grouped together for summarization purposes only.

2004 BUDGET ANALYSIS BY DEPARTMENT
EXTERNAL AFFAIRS DEPARTMENT (EAD)
(USD '000)

	Total EAD	Office of the Assistant President	Office of Communications	Office of Secretary	Office of Resource Mobilization	Office of Policy
Staff costs	7 139	519	1 075	3 391	586	1 568
Regular and fixed-term staff	6 412	433	1 075	2 964	586	1 354
Temporary staff	699	73		412		214
Overtime	28	13		15		
Governing body and other official meetings	1 779	64	0	1 715	0	0
Governing Council	345	64		281		
Executive Board	1 434			1 434		
Other programme-related activities and studies	51	51	0	0	0	0
Strategy and related costs	51	51				
Office and general expenses	317	10	1	95	0	211
Professional services	11					11
Miscellaneous	306	10	1	95	0	200
Other operational expenses, including policy and resource mobilization	918	45	517	104	46	206
Duty travel	280	45	51	45	22	117
Special studies	15					15
Media, communications and networking	231		231			
Annual Report and publications	279		235			44
Contributions to United Nations committees	30					30
Participation in and hosting of meetings	83			59	24	
Administrative Budget	10 204	689	1 593	5 305	632	1 985

2004 BUDGET ANALYSIS BY DEPARTMENT
PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT (PMD)
(USD '000)

	Total PMD	Office of the Assistant President	Africa I Division	Africa II Division	Asia and the Pacific Division	Latin America and the Caribbean	Near East and North Africa Division	Technical Advisory Division
Staff costs	13 069	1 241	2 309	2 031	2 163	1 758	1 827	1 740
Regular and fixed-term staff	12 806	1 212	2 205	2 018	2 156	1 734	1 765	1 716
Temporary staff	189	19	97	6		10	43	14
Overtime	74	10	7	7	7	14	19	10
Governing body and other official meetings	0	0	0	0	0	0	0	0
Governing Council	0							
Executive Board	0							
Other programme-related activities and studies	23	23	0	0	0	0	0	0
Strategy and related costs	23	23						
Knowledge management	0							
Office and general expenses	33	7	4	3	5	3	8	3
Professional services	0							
Miscellaneous	33	7	4	3	5	3	8	3
Other operational expenses, including policy and resource mobilization	293	68	24	30	28	26	38	79
Duty travel	259	68	24	30	22	26	38	51
Annual Report and publications	6				6			
Contributions to United Nations and other committees	28							28
Administrative Budget	13 418	1 339	2 337	2 064	2 196	1 787	1 873	1 822
Programme Development Financing Facility	28 361	209	5 612	5 782	6 041	4 474	4 702	1 541
New project/programme development	12 513	61	2 443	2 681	2 176	2 073	1 925	1 154
Ongoing project portfolio	14 086	54	2 851	2 775	3 553	2 145	2 468	240
Staff travel	1 762	94	318	326	312	256	309	147

2004 BUDGET ANALYSIS BY DEPARTMENT
FINANCE AND ADMINISTRATION DEPARTMENT (FAD)
(USD '000)

	Total FAD	Office of the Assistant President	Office of the Controller	Treasury	Human Resources	Management Information Systems	Administrative Services	Headquarters Expenses
Staff costs	13 368	356	3 617	1 380	1 423	2 574	2 191	1 827
Regular and fixed-term staff	11 063	352	3 169	1 168	1 241	2 090	2 061	982
Relocation and recruitment	298							298
Temporary staff	1 414		408	203	167	468	44	124
Overtime	170	4	40	9	15	16	86	
Training	423							423
Governing body and other official meetings	401	0	0	0	0	24	377	0
Governing Council	302					16	286	
Executive Board	99					8	91	
Other programme-related activities and studies	0	0	0	0	0	0	0	0
Strategy and related costs	0							
Knowledge management	0							
Office and general expenses	5 117	10	94	9	3	0	84	4 917
Headquarters expenses	4 917							4 917
Professional services	171		91				80	
Miscellaneous	29	10	3	9	3	0	4	0
Other operational expenses, including policy and resource mobilization	352	11	92	42	124	15	68	0
Duty travel	199	11	92	42	31	15	8	
Annual Report	60						60	
Publications	0							
Contributions to United Nations and other committees	93				93			
Administrative Budget	19 238	377	3 803	1 431	1 550	2 613	2 720	6 744
Programme Development Financing Facility	43	0	43	0	0	0	0	0
Staff travel	43		43					
Direct charges on investments	5 412			5 412				

**DIRECT CHARGES ON INVESTMENT
ESTIMATE OF DIRECT CHARGES FOR 2003/2004**

	Year 2003 Budget	Submitted Year 2004 Budget
	USD	USD
Management fees		
Global fixed income ^a	1 760 000	2 072 000
Diversified fixed income	920 000	1 000 000
Equities	1 020 000	700 000
Global Tips		400 000
Subtotal	3 700 000	4 172 000
Custodian fees		
Core services ^b	150 000	300 000
Auxiliary services	118 000	120 000
Transaction costs ^c	72 000	120 000
Out-of-pocket expenses	60 000	60 000
Subtotal	400 000	600 000
Advice and information services		
Financial advisors	120 000	200 000
Legal and tax advice fees and travel expenses ^d	75 000	119 000
Financial information providers	200 000	200 000
Consultants	60 000	60 000
Subtotal	455 000	579 000
Total	4 555 000	5 351 000

^a The fee increases dependent on the net market asset value of each portfolio, as it raises the fees also increase.

^b Core services have become more expensive and sophisticated (also during 2003).

^c Transaction costs were actually USD 200 000 in 2003 and reallocations had to be made to cover this, they will also be an increase in 2004 due to the ALM activities.

^d Legal and tax advice fees and travel expenses were not properly estimated for 2003 and the 2004 proposal is based on the actual 2004 requirements.

SUMMARY OF PROJECTED 2004 RESOURCES AVAILABLE

	USD million
Projected ACA carry-forward 1 January 2004	-283
Projected inflows:	
Loan reflows	190
Investment income	79
Contributions	156
Various ^a	50
Total	<u>475</u>
Projected outflows:	
Lending programme	416
TAG programme	33
PDFF	30
Administrative budget	52
OE Budget	4
Various – HIPC/SCP/ASMC	44
Total	<u>579</u>
Projected ACA carry-forward 31 December 2004	387
Projected 2004 use of ACA	104

^a Excluding exchange rate adjustment and provisions for contributions.

TABLE 1. OE PRIORITIES IN RELATION TO IFAD'S CORPORATE PRIORITIES AND PLANNING FRAMEWORK FOR 2004

Corporate Priorities for 2004 ^a	OE Priorities for 2004
1. Independent evaluation function	1.1 Full Implementation of the evaluation policy
2. Independent external evaluation (IEE) of IFAD operations	2.1 Overall supervision of the IEE process
3. Measuring results and impact	3.1 Independent evaluation of selected IFAD operations and policies 3.2 Consistent use of methodological framework for project and country programme evaluations 3.3 Production of the second ARRI 3.4 Promoting evaluation capacity-building at project level through the customization of the M&E guide
4. IFAD's catalytic role	4.1 Undertaking corporate-level evaluations, selected country programme evaluations and thematic evaluations

^a As contained in the IFAD Corporate Priorities and Planning Framework for 2004.

TABLE 2. OE STAFF LEVELS FOR 2004

Human Resource Category	Numbers
Professional Staff^a	
Director	1
Deputy Director	1
Evaluators	5
Evaluation Information Officer	1 ^b
General Service Staff	
Administrative Assistant	1
Evaluation Assistants	6 ^c
GIS Assistant	1 (part-time)

^a Currently OE has three donor-funded associate professional officers (APOs), whose contracts will expire in 2004.

^b Subject to the positive outcome of a job evaluation and grade verification analysis that the Office of Human Resources will conduct at the beginning of 2004, the current position of Evaluation Information Assistant will be transformed into a professional post to reflect changes that have occurred in the job description of the concerned staff over the years.

^c One of the general service staff, who is presently recruited against a temporary post on fixed-term conditions (as per the provisions in Chapter X of the Human Resources Handbook), will be converted into a permanent evaluation assistant post.

OE BUDGET FOR 2004
(USD '000)

	2003 ^a		2004		
	Using 77th Session of Executive Board Euro/USD rate of 1.070	Restated (at Euro/USD rate of 0.898)	Real Increase/ (Decrease)	Price Increase/ (Decrease)	Proposed Budget ^b
Regular and fixed-term staff					
Payroll-derived items	1 204	1 369	(30)	55	1 394
Other entitlements/benefits	121	131	(35)	26	122
Subtotal	1 325	1 500	(65)	81	1 516
Temporary staff	208	244	0	7	251
Overtime	10	12	0	1	13
Evaluation work					
- Project evaluation	622	658	222	17	897
- CPEs	413	437	(69)	9	377
- TEs	442	467	(247)	4	224
- CLEs and other activities ^c	323	341	108	8	457
Subtotal	1 800	1 903	14	38	1 955
Evaluation Committee	0	0	60	0	60
Travel	219	240		5	245
Special studies	72	73	(73)		0
Subtotal	3 634	3 972	(64)	132	4 040
Contingency					202
Grand Total					4 242

^a In 2003, OE made use of USD 305 000 from TAG resources. These funds were mobilized for the customization of the M&E Guide in PF and PN regions, the publication of the M&E Guide in Arabic, French and Spanish, and the Indonesia CPE.

^b Using average 2003 Euro/USD rate at 0.898.

^c Previously known as "Workshop, training and other evaluation activities".

**OE 2004 ACTIVITY-BASED BUDGET
(USD)**

OE Priorities and Objectives for 2004 ^a		Evaluation Work	Staff Costs	Total
Priority 1	Evaluation work requested by the Evaluation Committee and Executive Board and/or included in the report of the Sixth Consultation on IFAD's Resources	272 000 (11%)	416 000 (23%)	688 000 (16%)
Priority 2	Conduct corporate-level, country programme, thematic and project evaluations	1 960 000 (80%)	1 128 000 (63%)	3 088 000 (73%)
Priority 3	Further development of the evaluation methodology	230 000 (9%)	236 000 (13%)	466 000 (11%)
Total		2 462 000 (100%)	1 780 000 (100%)	4 242 000 (100%)
^a Staff cost is distributed on the basis of OE's experience in 2002-03 in allocating staff time, combined with the planned new realignment of staff within OE. This corresponds to 23%, 63% and 13% for the three priorities respectively.				

ANNEX 11

IEE BUDGET
(As approved by the Executive Board^a in September 2003)

A. Total Cost of the Evaluation Team		USD '000
A.1 Remuneration		
Team leader	12 person-months	378
Senior experts	17 person-months	433
All other personnel	14 person-months	284
Total for (A)	43 person-months	1 095
A.2 Airfare		
Travel to Rome and five IFAD regions		42
A.3 DSA		
For Rome and field work in five IFAD regions		196
A.4 In-country expenses		
National evaluation teams and vehicle rental		185
Total for (A)		1 518
B. Total cost for OE advisers and consultants		
B.1 Short-term consultants		76
B.2 Senior independent advisers		38
B.3 Travel and DSA for advisers and consultants		52
Total for (B)		166
C. Total Cost of Steering Committee		
C.1 Steering Committee meetings		8
C.2 Provision for developing Member States' participation		10
Total for (C)		18
Grand Total (A) + (B) = (C)		1 702^b
^a Document EB 2003/79/R.7. ^b OE has been informed by FC that donor contributions in 2003 were received from Denmark, Norway and Switzerland for a total of USD 300 000.		

OE WORK PROGRAMME FOR 2004

Priority Area	Type of Work	Evaluation Activities	Start Date	Expected Finish
A. Evaluation work requested by the Evaluation Committee and Executive Board and/or included in the Report of the Sixth Consultation on IFAD's Resources.	1. Independent External Evaluation	Supervision of the Independent External Evaluation of IFAD	April 2003	Dec 2004
	2. Evaluation Committee	Three regular sessions and additional special sessions, as necessary	Jan 2004	Dec 2004
		Review of the terms of reference and rules of procedure of the Evaluation Committee as per decision in April 2003 Executive Board	Jan 2004	Dec 2004
		Field visit to Indonesia – CPE National Roundtable Workshop	Mar 2004	Mar 2004
	3. ARRI	Annual Report on the Results and Impact of IFAD's Operations	Jan 2004	Sep 2004
4. OE Work Programme & Budget	Preparation of the 2005 OE Work Programme and Budget			
B. Conduct Corporate Level, Country Programme, Thematic and Project Evaluations.	5. Corporate-level Evaluations	Evaluation of IFAD's Experience with Direct Supervision Pilot Programme OR Evaluation of IFAD's Current Approach and Policy on Gender	Jan 2004	Dec 2004
	6. Country Programme Evaluations	Benin, PA	Sep 2003	Sep 2004
		Bolivia, PL	Sep 2003	Sep 2004
		Egypt, PN	Nov 2003	Nov 2004
		Indonesia, PI	Mar 2003	Mar 2004
	7. Thematic Evaluations	Marketing & Competitiveness in Africa, PA	Nov 2003	Nov 2004
		Regional Workshop on Agriculture Extension and Farmers Innovations, PA	Feb 2004	Feb 2004
		Decentralisation Efforts in Africa, PF	Oct 2003	Oct 2004
Organic Agriculture in Asia*, PI		Nov 2003	Nov 2004	

* To be financed by Italian Supplementary Funds under an agreement reached with IFAD in November 2002.

Priority Area	Type of Work	Evaluation Activities	Start Date	Expected Finish
B. Conduct Corporate Level, Country Programme, Thematic and Project Evaluations.(cont.)	8.1 Interim Project Evaluations	Ethiopia: Special Country Programme II, PF	Sep 2004	Mar 2005
		Gambia: Rural Finance & Community Initiatives, PA	Sep 2004	Mar 2005
		Guinea: Fouta Djallon Local Develop. and Agric. Rehabil. Programme, PA	Mar 2004	Sep 2004
		India: North East Resources Community Management Project, PI	Oct 2004	Apr 2005
		Jordan: Agric. Res. Mgmt Project in the Governat. of Korak and Tafilat, PN	Dec 2003	Jun 2004
		Laos: Northern Sayabouri Rural Dev. Project, PI	Jan 2004	Jul 2004
		Paraguay: Peasant Development Fund Credit Project – Eastern Region, PL	Jan 2004	Jul 2004
		Senegal: Rural Micro-enterprise Project, PA	Jan 2004	Jul 2004
		Tunisia: Development Project of Siliana, PN	Dec 2003	Jun 2004
		Uganda: District Development Support Programme, PF	Sep 2004	Mar 2005
		Venezuela: Economic Development of Poor Rural Communities Project, PL	Oct 2004	Apr 2005
		Vietnam: Ha Giang Project, PI	Jan 2004	Jul 2004
		Vietnam: Quang Binh Project, PI	Jan 2004	Jul 2004

Priority Area	Type of Work	Evaluation Activities	Start Date	Expected Finish
B. Conduct Corporate Level, Country Programme, Thematic and Project Evaluations. (cont.)	8.2. Completion Evaluations	Eritrea: Eastern Lowlands Wadi Project, PF	Sep 2003	Mar 2004
		Lebanon: Smallholder Livestock Sector in the Bekaa Valley, PN	Sep 2003	Mar 2004
C. Further development of the evaluation methodology.	9. Regionalization M&E Guide	Regionalization of the Practical Guide for M&E in PF Region	2003	2004
		Regionalization of the Practical Guide for M&E in PN Region	2003	2004
	10. Methodological Work	Further Development of the methodology for CPEs	Jan 2004	Dec 2004
		Training of OE consultants in the new project evaluation methodology (MFE)	Jan 2004	Jun 2004
		Make proposal to the Evaluation Committee on assigning weights in the MFE	Jan 2004	Sep 2004