

Signatura: EB 2007/91/R.4
Tema: 4
Fecha: 14 agosto 2007
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a los pobres de las zonas rurales
la oportunidad de salir de la pobreza

**Prioridades estratégicas relativas a un
programa de trabajo basado en los
resultados, el Servicio de Financiación
de la Elaboración de Programas y el
presupuesto del FIDA y de su Oficina
de Evaluación para 2008**

Junta Ejecutiva — 91º período de sesiones
Roma, 11 y 12 de septiembre de 2007

Para **examen**

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su examen.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse a los funcionarios del FIDA que se indican a continuación antes del período de sesiones:

Gary Howe

Director Superior de Planificación Estratégica, Presupuesto y Gestión de Recursos

Tel.: (+39) 06 5459 5459 2262

Correo electrónico: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

| | |
|---|------------|
| Abreviaturas y siglas | iii |
| Resumen operativo | iv |
| Parte I – Prioridades estratégicas relativas a un programa de trabajo basado en los resultados, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y el presupuesto del FIDA | 1 |
| I. Contexto externo | 1 |
| II. Contexto interno | 3 |
| III. Una organización basada en los resultados | 4 |
| IV. Gestión orientada a los resultados de desarrollo y gestión del riesgo institucional | 6 |
| V. Objetivos de gestión de la institución y los departamentos | 7 |
| VI. Programa de trabajo para 2008 | 9 |
| VII. Aspectos generales de los gastos propuestos para 2008 | 12 |
| VIII. Presupuesto de gastos de capital | 16 |
| Parte II – Descripción preliminar del programa de trabajo y las cuestiones relativas a los recursos de la Oficina de Evaluación para 2008 | 17 |
| I. Antecedentes | 17 |
| II. Resumen de la versión preliminar de 2008 | 17 |
| III. Realizaciones en 2007 | 17 |
| IV. Labor realizada en 2007 | 22 |
| V. Prioridades de la OE para 2008 | 22 |
| VI. Necesidades de recursos humanos y financieros | 25 |
| Cuadros | |
| Cuadro 1: Estructura del programa de trabajo para 2008 comparada con la de 2007 | 11 |
| Cuadro 2: Dotación presupuestaria total estimada para 2008 | 13 |
| Cuadro 3: Componentes estimados del presupuesto administrativo | 14 |
| Cuadro 4: Tendencia en el índice de eficiencia | 15 |
| Cuadro 5: Cálculo de costos operacionales mediante el enfoque funcional | 16 |

Anexos

| | | |
|------|--|----|
| I. | Crecimiento real nulo | 26 |
| II. | Realizaciones de la OE en relación con sus actividades y prioridades previstas para 2007 | 29 |
| III. | Dotación de personal de la OE para 2008 | 31 |
| IV. | Propuesta de presupuesto de la OE para 2008 | 32 |

Abreviaturas y siglas

| | |
|------|--|
| CAPI | Comisión de Administración Pública Internacional |
| DELP | documento de estrategia de lucha contra la pobreza |
| EAD | Departamento de Asuntos Externos |
| FAD | Departamento de Finanzas y Administración |
| ODM | objetivo de desarrollo del Milenio |
| PBAS | sistema de asignación de recursos basado en los resultados |
| PMD | Departamento de Administración de Programas |
| SFEP | Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas |

Resumen operativo

1. De conformidad con la práctica establecida, se invita a la Junta Ejecutiva a examinar y formular sus observaciones y orientaciones acerca de la propuesta de prioridades estratégicas, programa de trabajo y descripción preliminar general del presupuesto del FIDA y su Oficina de Evaluación para 2008. La información proporcionada se tendrá en cuenta a la hora de finalizar el programa de trabajo y presupuesto para 2008, que se presentará al Comité de Auditoría en noviembre y a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007.
2. A partir de 2008, el FIDA se propone sacar el máximo provecho de las mejoras logradas a través del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. Con este fin, se proponen medidas concretas dirigidas a realinear los recursos presupuestarios de 2008 en esta dirección, lo que favorecerá un cambio radical en el FIDA en cuanto al aumento de su eficacia de desarrollo y de su eficiencia.
3. En el marco de Plan de Acción se están haciendo avances apreciables mediante el fortalecimiento de la programación en los países; la mejora de la supervisión; el aumento de la calidad del diseño de proyectos y programas; la potenciación de la gestión de los conocimientos, y el fomento de la innovación. Estas medidas tienen por finalidad no sólo reforzar los programas del FIDA sino también integrar más eficazmente la labor del Fondo en los procesos nacionales de planificación y armonización, así como de dar al FIDA la posibilidad de contribuir al debate internacional sobre el desarrollo agrícola y la función de la población rural pobre.
4. A fin de dirigir, seguir y gestionar estos procesos con los mejores resultados posibles, en 2007 el FIDA puso en marcha un sistema interno de gestión de los resultados de desarrollo. Este sistema, que inicialmente se centró en los procesos y las mejoras de eficiencia internos, se extenderá a los resultados de desarrollo de las actividades del FIDA sobre el terreno, a reserva de que la Junta Ejecutiva apruebe el marco de medición de los resultados en septiembre de 2007. El programa de trabajo y presupuesto del Fondo para 2008 prestará apoyo a las operaciones a las que se orienta en general el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), y que se gestionan dentro de un marco de resultados que abarca desde el impacto en los países hasta las actividades de apoyo a los programas desde la Sede del FIDA.
5. La prioridad fundamental del Fondo radica en reforzar las actividades que tengan trascendencia para sus resultados de desarrollo, con especial hincapié en una mayor interrelación en los países y una coordinación más estrecha con los asociados en el desarrollo. Hace falta una mayor presencia en los países y una función más incisiva del FIDA en la supervisión de los programas para incrementar el impacto del desarrollo en estrecha coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y donantes bilaterales.
6. La comunidad internacional es cada día más consciente del papel crucial de la agricultura en la reducción sostenible de la pobreza y de los nuevos desafíos que se plantean como consecuencia de, entre otras cuestiones, el cambio climático y los biocombustibles. Es en este contexto que el FIDA se propone aumentar su programa de trabajo de préstamos y donaciones en un 10%, conforme al objetivo de crecimiento establecido para el período de la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA. Por consiguiente, para 2008 se propone un programa de trabajo (préstamos y donaciones) de USD 650 millones, frente a USD 589,9 millones de 2007. Con objeto de aumentar la calidad del diseño de los programas y sentar las bases para un impacto mayor, este programa de trabajo ampliado se llevará a cabo

mediante unos 34 proyectos (de este modo, el número de proyectos planificados sería similar al de 2007, con la intención de incrementar la cuantía media de las inversiones por proyecto, al tiempo que sería conforme a los requisitos fijados por el sistema de asignación de recursos basado en los resultados [PBAS]).

7. A fin de sostener el programa de trabajo propuesto, el Fondo propone una dotación presupuestaria total¹ de USD 112,9 millones, lo que representa un aumento nominal del 7,7% con respecto a la cuantía aprobada para 2007 (que, reformulada en dólares estadounidenses al valor actual, asciende a USD 104,85 millones).
8. En diciembre de 2006, la Junta Ejecutiva fijó un índice límite de eficiencia (presupuesto administrativo y SFEP como porcentaje del programa de trabajo, una vez deducida la transferencia al SFEP) de 17,1%. En 2008, el Fondo propone reducir el índice de eficiencia a 16,3% (en comparación con los índices aprobados de 17,1% en 2006 y 16,8% en 2007) y, al mismo tiempo, integrar las iniciativas de presencia sobre el terreno (es decir, las 15 últimas iniciativas piloto), incrementar el presupuesto destinado a la capacitación y dirigir en mayor medida los recursos a las tareas operacionales frente a las administrativas.
9. El aumento de la dotación presupuestaria se concentrará en el SFEP, que según los cálculos subirá un 14% en cifras nominales, o cerca de 9% en cifras reales. Este hecho obedece a la prioridad de mejorar la calidad de los programas en los países y el diseño y la supervisión de los proyectos, y a la incorporación de los costos relativos a la presencia sobre el terreno. Estos elementos deben considerarse a la luz del incremento del 10% del programa de trabajo.
10. Por el contrario, el presupuesto administrativo para 2008 (excluidos los gastos de reposición, según se expone en el párrafo 12) se calcula en USD 72,3 millones, lo que representa un aumento de tan sólo 2,1% en valores nominales frente al nivel aprobado y reformulado de USD 70,8 millones para 2007. Esta cifra corresponde a un crecimiento real nulo en su sentido más estricto, es decir, aplicando la tasa de inflación con arreglo al índice de precios al consumidor a todo el presupuesto administrativo. Este método contrasta con el utilizado en años anteriores, en los que se aplicó un índice compuesto (como es práctica normal en las instituciones financieras internacionales), es decir, un índice de precios al consumidor para los gastos no relacionados con el personal combinado con un índice especial de inflación para los gastos de personal, que era indicativo (en el caso del FIDA) de la variación en los gastos unitarios de personal recomendados por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). En relación con 2008, se ha adoptado una definición más rigurosa de crecimiento real nulo (o sea, la aplicación del índice de precios al consumidor a todos los costos) con objeto de prestar más atención a la racionalización y las mejoras de eficiencia.
11. Además, el presupuesto administrativo incluirá una asignación mayor para la capacitación y supondrá una transferencia de recursos de las esferas no operacionales a las operacionales. Este cambio de orientación —aunado a la aplicación de una definición más rigurosa de crecimiento real nulo— refleja el empeño del FIDA de contener los costos administrativos y aprovechar eficazmente los recursos disponibles.

¹ Que incluye el presupuesto administrativo ordinario, los gastos de reposición y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP).

12. La Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA iniciará en 2008 y los costos conexos —que en la actualidad se calculan en USD 1,8 millones—también se tienen en cuenta para el índice de eficiencia de 16,3%. Los gastos de reposición se incluirán en la dotación presupuestaria total para 2008. Es de observar que los gastos en cuestión no forman parte del presupuesto administrativo relativo a las actividades ordinarias en que se basa la formulación del presupuesto para 2009; por ello, figuran por separado.
13. El impulso general por racionalizar los procesos se reflejará también en una mayor eficiencia administrativa. Si se compara con otras instituciones financieras internacionales, se puede observar que el FIDA ha invertido menos en la tecnología de la información que otros organismos. En este sentido, como base de las inversiones que se necesitarán a largo plazo, el FIDA propone introducir un presupuesto de gastos de capital, conforme a la práctica que se ha venido siguiendo en otras instituciones financieras internacionales. Para ello, se adoptará el marco de presupuestación de gastos de capital que el Comité de Auditoría examinó y aprobó en junio de 2007.
14. En la segunda parte del presente documento se presenta la descripción preliminar del programa de trabajo y las cuestiones relativas a los recursos de la Oficina de Evaluación (OE) del FIDA. Es de señalar que si bien el presupuesto de la OE se presenta en el mismo documento del presupuesto del FIDA, de conformidad con la política de evaluación aprobada por la Junta Ejecutiva en 78º período de sesiones, el presupuesto de la OE se examinar y aprueba por separado.²

² “Otro aspecto importante de la independencia es la necesidad de un presupuesto de evaluación separado,” párrafo 13, de la política de evaluación del FIDA (documento EB 2003/72/R.17/Rev.1).

Parte I – Prioridades estratégicas relativas a un programa de trabajo basado en los resultados, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y el presupuesto del FIDA

I. Contexto externo

1. Si bien el esfuerzo por conseguir el objetivo de desarrollo del Milenio (ODM) de reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre para 2015 va por buen camino a nivel general, las perspectivas para la mayoría de los países del África subsahariana son sombrías. La pobreza mundial se concentra en las zonas rurales de los países en desarrollo y, de acuerdo con las proyecciones del Banco Mundial, la mayoría de las poblaciones más pobres del mundo seguirán viviendo en ellas en 2015. Casi todas esas personas se ocupan de una u otra forma de agricultura, y seguirán haciéndolo en el futuro.
2. En los últimos años, las circunstancias físicas, económicas, políticas y sociales en que se hallan las personas pobres de las zonas rurales han venido cambiando con rapidez. Estos cambios plantean nuevos retos, que deben tenerse en cuenta en los esfuerzos en curso por conseguir los ODM. Si no se logra responder de manera adecuada a estos retos, muy probablemente la pobreza y el hambre se agravarán. Sin embargo, los cambios también deparan nuevas oportunidades que pueden dar lugar a un mejoramiento de los medios de vida de la población rural pobre.
3. El cambio climático amenaza con exacerbar la pobreza rural porque son precisamente los pobres —y, sobre todo, los de las zonas rurales— de los países en desarrollo los más vulnerables a sus efectos. Las variaciones en los regímenes de precipitaciones y el aumento de las temperaturas están teniendo consecuencias como la reducción de los rendimientos agrícolas, la infestación causada por nuevas plagas, la disminución de recursos marinos esenciales para los medios de vida rurales y el aumento en la frecuencia y gravedad de fenómenos meteorológicos extremos. Este peligro es aún más agudo en el África subsahariana, que está sometida a múltiples situaciones de estrés y carece de una sólida capacidad para adaptarse al cambio climático.
4. Igualmente, los pobres del medio rural figuran entre los grupos más vulnerables a los efectos de la epidemia del VIH/SIDA. En cinco países de África meridional —que es el epicentro de la epidemia— los índices de incidencia del VIH en personas adultas oscilan entre el 16% y el 33%. Como consecuencia de la epidemia en las zonas rurales los activos de capital y de los hogares se están agotando, los costos de la mano de obra están en aumento y hay problemas para transferir los conocimientos agrícolas y las técnicas de comercialización a la generación venidera.
5. En conjunto, las condiciones variables del mercado mundial, la consolidación de las cadenas de suministro mundiales y la aparición de nuevos mercados de biocombustibles entrañan un cambio profundo para los productores rurales pobres. Si bien algunos de ellos tienen ahora la oportunidad de participar en nuevos mercados de productos, muchos otros están excluidos de estos mercados, cada vez más exigentes y normalizados. Actualmente, es relativamente poco lo que se sabe acerca del impacto que puede producir la expansión de la producción de biocombustibles en el crecimiento agrícola y la reducción de la pobreza. No obstante, está claro que los mercados de biocombustibles han provocado un aumento en los precios de los productos básicos en el mundo. Este hecho puede generar oportunidades para los hogares que disponen de productos para la venta,

pero podría suponer un nuevo peligro para los que no poseen alimentos suficientes. Además, la diversidad de mercados nuevos y rentables hace aumentar el valor de la tierra en muchas zonas, y este fenómeno encierra el riesgo de que los hogares más pobres y vulnerables se vean desplazados.

6. Hay otros fenómenos interrelacionados que agravan estos problemas, por ejemplo el aumento de la migración fuera de las zonas rurales. Aunque gracias al proceso migratorio las remesas constituyen hoy día uno de los flujos de recursos de más rápido crecimiento para los países en desarrollo, y en efecto estos recursos a menudo van a parar a las comunidades más pobres, la migración también puede significar un aumento de hogares encabezados por mujeres y escasez de mano de obra en las zonas rurales.
7. Por varios años el sector agrícola se ha desatendido y sólo últimamente ha adquirido una importancia mucho mayor, particularmente por su función en la reducción de la pobreza y en la seguridad alimentaria. Los gobiernos nacionales y la comunidad internacional de desarrollo comprenden cada vez más que para alcanzar el primer ODM deberán prestar un apoyo renovado y más incisivo a la agricultura y el desarrollo rural a favor de la población pobre. Los estudios efectuados muestran que el crecimiento agrícola reporta a las personas más pobres beneficios cuatro veces mayores que un nivel de crecimiento equivalente en otros sectores.
8. La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda ha consagrado el principio de que los gobiernos nacionales necesitan dirigir y asumir como propios los procesos de desarrollo de sus países. Actualmente, los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) representan el mecanismo reconocido universalmente para que los gobiernos puedan articular sus prioridades estratégicas para la reducción de la pobreza y, a la vez, el marco general al que deben ajustarse todas las actividades de asistencia para el desarrollo. En respaldo del proceso de apropiación nacional, está creciendo la importancia tanto de la armonización de la asistencia de los donantes como de la alineación de los donantes con los sistemas nacionales. Esto se concretiza en el uso cada vez más frecuente de nuevos mecanismos de prestación de ayuda, por ejemplo el apoyo general directo al presupuesto; mecanismos de coordinación conjuntos como el DELP; estrategias conjuntas de asistencia, y la iniciativa piloto "Una ONU".
9. El desafío que supone concebir soluciones nuevas que hagan intervenir a las poblaciones rurales pobres, y sostengan su capacidad, para superar la pobreza requiere una colaboración práctica con todos los asociados pertinentes, en especial las propias personas pobres. En el caso del FIDA, esto significa ejecutar los programas satisfactoriamente, de manera de aumentar su sostenibilidad e impacto, difundir los conocimientos adquiridos y reproducir y ampliar las soluciones que hayan surtido efecto. También significa que el FIDA debe enlazar más eficazmente sus iniciativas con las realidades y estrategias nacionales, por ejemplo en el ámbito de los sistemas de coordinación reforzada que están surgiendo en el sistema de las Naciones Unidas y entre otros donantes. La interrelación a nivel nacional es determinante; de hecho, es uno de los elementos básicos de una colaboración eficaz con la población pobre y sus organizaciones y es el núcleo de la agenda de armonización de París. Además, es el ámbito más adecuado para adquirir experiencia concreta en cuestiones de desarrollo y en el cual se manifiestan los elementos cruciales del diálogo sobre políticas.

II. Contexto interno

10. El marco de las actividades del Fondo en el período comprendido entre 2007 y 2009 es el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo y el reto básico que éste plantea, el de aumentar simultáneamente tanto la eficacia como la eficiencia del desarrollo. En diciembre de 2006, la Junta Ejecutiva aprobó el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), en que se definía la contribución del Fondo a las actividades internacionales de reducción de la pobreza rural. El Plan de Acción se ha dirigido específicamente a concebir la mejor manera de aportar, y medir, esa contribución. Varios elementos previstos en el plan ya están en marcha.
11. Los principales instrumentos para que el FIDA obre con eficacia en el ámbito del desarrollo son las operaciones en los países, el diálogo sobre políticas y la gestión de los conocimientos. La nueva estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos fue aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2007. Las iniciativas operacionales más importantes destinadas a aumentar la eficacia del desarrollo se han centrado en mejorar el diseño de los programas y proyectos en los países (y en incrementar las innovaciones en ese contexto), procurar una mayor integración en los planes y estrategias nacionales, intensificar las asociaciones a nivel nacional y fomentar el apoyo para una ejecución satisfactoria de los programas.
12. Los elementos clave de estas iniciativas son la expansión de la función del FIDA en la supervisión de los programas y proyectos y la integración de la presencia en los países en la estructura operativa del FIDA. Hace mucho que la supervisión de los proyectos del Fondo a cargo de otras instituciones se considera un punto débil en su modelo de entrega de resultados y de gestión de los conocimientos; pero el aumento de los costos y las deficiencias funcionales de algunos de sus asociados en la supervisión plantean ahora la necesidad aún más urgente de que el FIDA incremente el nivel de supervisión directa de los proyectos y programas que financia, tal y como se prefiguraba en la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006. Con ello, se posibilitaría una gestión más activa de la supervisión con miras a obtener resultados más convincentes en los países.
13. La presencia en los países es un factor decisivo para que el FIDA pueda contribuir eficazmente a reforzar los esfuerzos coordinados de desarrollo agrícola a nivel nacional. La evaluación del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno ha sido positiva, y el FIDA concuerda con la recomendación de que se incorpore la presencia en los países a la estructura operativa regular del Fondo y que los costos adicionales conexos se integren al presupuesto ordinario. En conjunto, el aumento de la supervisión directa y la regularización e integración de la presencia en el país en la estructura de la organización sin duda acercan al FIDA al tipo de asociaciones y participación que son esenciales para tener éxito.
14. No obstante estos compromisos, que se consideran fundamentales, el Fondo está decidido a no aumentar la proporción de su dotación presupuestaria total —incluido el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP)— con respecto al programa de trabajo (para préstamos y donaciones). En diciembre de 2006, la Junta Ejecutiva aprobó un presupuesto administrativo del FIDA para 2007 de crecimiento real nulo (habiéndose determinado que los costos recomendados por la Comisión de Administración Pública Internacional [CAPI] se integrarían en el coeficiente de inflación) y aprobó asimismo un programa de trabajo y un presupuesto del SFEP con incrementos reales considerables. El Fondo se comprometió esencialmente a mejorar y emplear sus programas de préstamos y de apoyo operacional sin que ello supusiera un incremento real de su presupuesto administrativo.
15. Uno de los objetivos básicos de la reforma en materia de gestión de los recursos humanos prevista en el Plan de Acción consiste en aumentar el nivel de eficiencia. Los dos ejes principales a este respecto son una mejor alineación y gestión del

personal orientada a los resultados prioritarios, y una mayor productividad. Por una “mejor alineación” se entiende que los recursos de personal se centran más en las funciones del FIDA que agregan valor, sobre todo en las esferas operacionales, y que están preparados para ello. Por “mayor productividad” se entiende un rendimiento mayor por dependencia, sobre la base del fortalecimiento de la capacidad y el mejoramiento de los procesos.

16. La alineación y la productividad están estrechamente interrelacionadas: de hecho, la asignación de una mayor cantidad de recursos en las esferas fundamentales del FIDA que agregan valor (una dimensión fundamental de la alineación) dependerá de que se asigne un número relativamente menor de recursos a las esferas no operacionales. A fin de no comprometer los niveles y la calidad de los servicios, habrá que aumentar la eficiencia de las esferas no operacionales —mediante procesos internos más eficientes o, según sea necesario, la subcontratación de servicios con proveedores de menor costo—. En el presupuesto administrativo que se propone se establecen objetivos y parámetros muy claros en cuanto a las mejoras de eficiencia para los encargados de los servicios.
17. Parte de las mejoras de eficiencia que está previsto conseguir en la utilización del personal en las esferas no operacionales se derivarán de algunas modificaciones en los procesos, lo que permitirá reducir las tareas de comprobación que exigen mucho trabajo y maximizar el uso de la tecnología de la información dentro de un marco más riguroso de gestión del riesgo y de responsabilización. También se conseguirán mejoras gracias al perfeccionamiento constante de las competencias del personal y a la racionalización de los procesos.
18. En tanto que el FIDA está reforzando los ámbitos de su presencia en los países y de la supervisión directa, en los últimos años ha invertido menos en la tecnología de la información y las comunicaciones que otras organizaciones análogas.³ Para alcanzar el nivel tecnológico necesario, harán falta inversiones que son incompatibles con los parámetros presupuestarios del Fondo a corto plazo. Al igual que otras instituciones equiparables, el FIDA necesita un instrumento que le permita amortizar el costo de estas inversiones en presupuestos administrativos futuros. En consecuencia, el Fondo presentará una propuesta de presupuesto de gastos de capital para 2008.

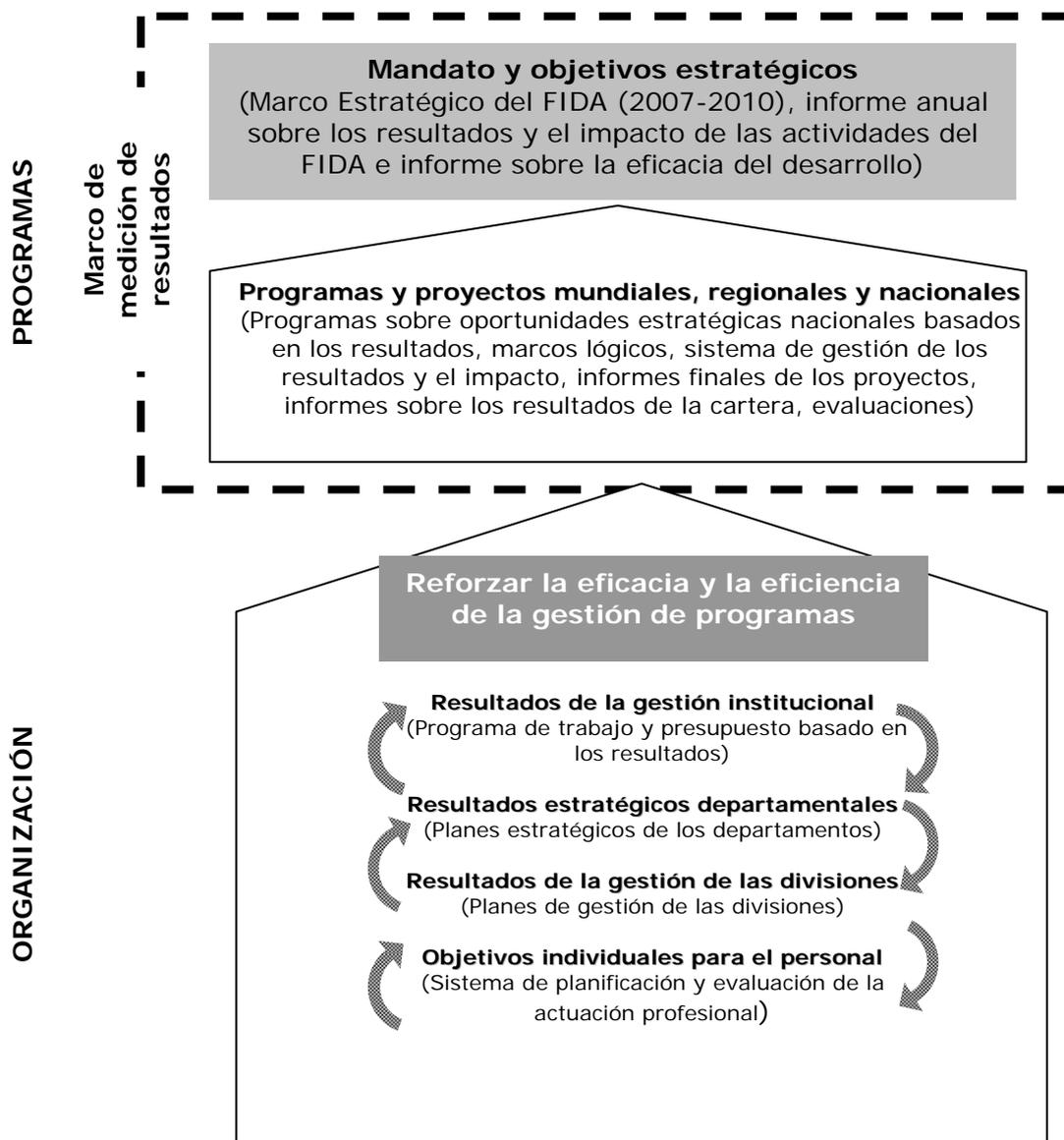
III. Una organización basada en los resultados

19. El FIDA, al igual que otras organizaciones, está plenamente consagrado a un enfoque de gestión orientada a los resultados de desarrollo, tanto en los proyectos y programas en los países a los que presta apoyo, como en la propia institución. El Fondo debe centrar sus recursos y actividades en prioridades estratégicas clave que, en último término, deberá cumplir. En la práctica, la gestión orientada a los resultados de desarrollo dará al FIDA la oportunidad de obrar mejor y con más eficacia en la planificación, seguimiento, medición y presentación de informes, y de gestionar sus actividades con más dinamismo hacia la consecución de resultados, en los países e internamente.
20. La planificación, el seguimiento y la evaluación de los resultados forman un proceso continuo, que se sustenta en los dos principios siguientes:
 - a) Coherencia entre la planificación estratégica y la planificación operacional a todos los niveles, sumada a la alineación de los sectores del programa (es decir, programas y proyectos a los niveles mundial, regional y nacional) con las esferas organizativas (o sea, departamentos, divisiones e individuos).
 - b) Seguimiento y evaluación dinámicos de los resultados a todos los niveles y utilización de esta información en el proceso de adopción de decisiones y aprendizaje.

³ Estos datos se basan en un estudio de referencia sobre la tecnología de la información fundamental de una institución financiera internacional difundida por la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial en marzo de 2007.

21. En el gráfico que figura a continuación se exponen las relaciones y la alineación entre los instrumentos y procesos clave en que se basa el enfoque del FIDA respecto de la gestión orientada a los resultados.

Relación y alineación entre los instrumentos y procesos clave en que se basa el enfoque del FIDA respecto de la gestión orientada a los resultados



22. La mayoría de los elementos que figuran en el gráfico están en pleno funcionamiento desde comienzos de 2007 y está previsto que el sistema en su conjunto sea completamente operativo a partir de 2008. Respecto de la dimensión de los programas, el marco de medición de los resultados se basará en diversos procesos e instrumentos con objeto de aportar una evaluación de alto nivel de los resultados de los programas y proyectos en los países. El marco de medición de resultados y su relación con los elementos representados en la sección de los programas en el gráfico anterior se exponen detalladamente en el documento EB 2007/91/R.2 titulado "Marco de medición de resultados para la presentación de informes sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)", que se presenta a la Junta Ejecutiva, para su aprobación, en septiembre de 2007.

23. La dimensión de organización de la gestión orientada a los resultados de desarrollo (que se representa en la parte inferior del gráfico anterior) se denomina también sistema institucional de planificación y gestión del desempeño. Por primera vez, cada departamento y división dispone de un plan de gestión basado en los resultados, que alineará a todas las divisiones y departamentos con los resultados de la gestión institucional —además de complementar su contribución a estos resultados—, lo que a su vez se repercutirá en los planes de actuación profesional preparados por el personal.
24. El sistema institucional de planificación y gestión del desempeño se caracteriza fundamentalmente por lo siguiente:
- los planes de los departamentos y las divisiones prevén la definición, evaluación y atenuación sistemáticos de los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos fijados. Esta medida se enmarca en el esfuerzo del FIDA para poner en práctica la gestión del riesgo institucional, que se expone más detalladamente en la sección IV;
 - durante la fase de planificación se celebran **consultas entre los departamentos** a fin de reforzar la alineación y colaboración recíproca, con miras a la consecución de los resultados de la gestión institucional. Las consultas se emprendieron por primera vez en 2007 y resultaron particularmente valiosas para promover las vinculaciones horizontales entre los grupos operativos y de apoyo en el FIDA y consolidar la alineación —en los departamentos y entre ellos— con los resultados institucionales comunes, y
 - el seguimiento de los planes de gestión de las divisiones, así como la presentación de informes sobre ellos, se efectúan mediante **conversaciones sobre el desempeño**, que se mantienen cada tres meses a nivel de división, departamento y personal directivo superior.⁴ La primera serie de conversaciones sobre el desempeño se celebró en abril de 2007. En opinión de los directivos superiores y de grado medio y otros funcionarios, el proceso es sumamente útil, a decir verdad, fundamental, para fortalecer la capacidad del FIDA de gestión de los resultados, porque aporta un panorama conciso y global, en tiempo real (con arreglo a un sistema de semáforos), del desempeño y los riesgos conexos.
25. Aunque habrá que perfeccionar y ajustar ulteriormente el sistema, gracias a estos avances 2008 será el primer año en que el programa de trabajo y presupuesto del FIDA se formulará en un marco global basado en los resultados, lo que permitirá cumplir una de las entregas a la Junta Ejecutiva previstas en el Plan de Acción para diciembre de 2007.

IV. Gestión orientada a los resultados de desarrollo y gestión del riesgo institucional

26. Un aspecto integrante del enfoque de gestión orientada a los resultados de desarrollo y, en última instancia, del objetivo de aumentar la eficacia del Fondo en materia de desarrollo, es la total entrega del FIDA a la gestión del riesgo institucional, a fin de establecer un método escrupuloso, sistemático y eficaz para gestionar los riesgos y las oportunidades. La importancia de la gestión del riesgo y la necesidad apremiante de incorporar este proceso a las operaciones cotidianas de la organización se han visto reafirmadas por los recientes titulares financieros y los episodios de crisis en gran escala en todo el mundo. Esta urgencia es aún más evidente en este período, pues el FIDA está por acometer una reforma trascendental con objeto de obrar con más dinamismo en la supervisión de sus programas y en su presencia sobre el terreno. La gestión del riesgo institucional es, por ende, un instrumento esencial para fortalecer la capacidad del Fondo de

⁴ Las conversaciones se centran en el desempeño (medido a través de indicadores básicos de resultados) y el aprendizaje a fin de resolver los problemas y afianzar los éxitos, y en abordar los riesgos más importantes, que se plantean posteriormente a los departamentos o al personal directivo superior.

alcanzar sus objetivos estratégicos. Al mismo tiempo, debería inspirar en los interesados directos una mayor confianza en el régimen de gobierno de la organización y en su capacidad para prestar servicios de manera sistemática y estructurada.

27. Bajo los auspicios de la Oficina de Auditoría y Supervisión, en unos pocos años el FIDA ha logrado un progreso sostenido en relación tanto con el fortalecimiento de sus procedimientos y controles internos como en el establecimiento de procedimientos de gestión de los riesgos financieros, operacionales y relativos a la reputación.⁵ Más recientemente, a raíz de la introducción de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados, las mejoras en el proceso de garantía de la calidad en las etapas iniciales y la integración de la gestión del riesgo en el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, se ha prestado más atención a la gestión del riesgo a nivel de los programas y de la organización. En este sentido, y como parte de las conversaciones trimestrales sobre el desempeño, se han puesto en marcha procedimientos para realizar un seguimiento de los riesgos y elevar cualquier asunto pertinente a los niveles superiores, lo cual se recopila en un registro del riesgo institucional. Hasta finales de 2007 se mantendrá un registro separado de los riesgos relativos al Plan de Acción, que posteriormente se fusionará con el registro del riesgo institucional.⁶
28. Hace falta trabajar más para elaborar e institucionalizar plenamente un enfoque de gestión del riesgo institucional para la organización. El personal directivo superior está dedicado a llevar a cabo la labor relativa a la gestión del riesgo y ha designado al Vicepresidente para que patrocine este proceso institucional de importancia fundamental. Este enfoque supondrá el mejoramiento y una mayor coordinación de las actividades en curso en diferentes esferas. Entre tanto, el FIDA ha procurado aprovechar la competencia profesional de organizaciones análogas, participando en una comunidad de práctica entre las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales sobre gestión del riesgo institucional. A su debido tiempo, se pedirá al Comité de Auditoría que examine el enfoque y brinde su asesoramiento en esta materia.

V. Objetivos de gestión de la institución y los departamentos

29. Los objetivos primordiales del Fondo en 2008 serán los siguientes: i) llevar a cabo un programa de trabajo ampliado, sostenido por un proceso mejorado de garantía de la calidad en las etapas iniciales, y ii) apoyar la ejecución de su cartera de préstamos y donaciones con miras a conseguir el máximo impacto de desarrollo. Estos objetivos se llevarán adelante en el contexto de un proceso a medio plazo que privilegiará las operaciones y el diálogo selectivo sobre políticas, aumentará la eficiencia administrativa y mejorará considerablemente la gestión de los recursos humanos.
30. El Departamento de Administración de Programas (PMD) se centrará en lo siguiente: fortalecimiento de la programación del FIDA en los países, especialmente en lo que concierne a su articulación con los mecanismos nacionales de elaboración de políticas, planificación y coordinación de la ayuda; mejoramiento de la supervisión, en lo que concierne al FIDA, por su creciente asunción de responsabilidades de supervisión directa, y a una variedad más amplia de asociados, especialmente a nivel nacional; y aumento de la calidad y la innovación

⁵ Una exposición detallada sobre estos progresos figura en el documento REPL. VII/4/R.5, que se presentó en el cuarto período de sesiones de la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA, celebrado en Doha (Qatar) el 1 y 2 de octubre de 2005.

⁶ El registro de riesgos del Plan de Acción se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006 en el documento EB 2006/89/R.47 titulado "Informe sobre la marcha de la aplicación del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo".

en el diseño de los proyectos y programas. Todas estas actividades exigirán un volumen mayor de recursos, una atención particular a la gestión y difusión de los conocimientos, y un perfeccionamiento rápido del personal de modo que pueda desempeñar sus nuevas funciones. Además, en vista de que se está superando la fase piloto de la presencia sobre el terreno, es preciso integrar esta esfera en los sistemas institucionales de gestión y comunicación de manera más sistemática.

31. El objetivo principal del Departamento de Asuntos Externos (EAD) es despertar mayor conciencia a nivel mundial y, por extensión, a nivel nacional, acerca de los problemas afrontados por la población rural pobre y las oportunidades que se ofrecen a estas personas. En consecuencia, en 2008 el EAD colaborará muy de cerca con el PMD a fin de aplicar eficazmente la estrategia de gestión de los conocimientos y la estrategia de innovación, del FIDA, y contribuir a la participación del Fondo en el diálogo sobre políticas nacional e internacional. En relación con el *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008: "Agricultura para el Desarrollo"* y a la luz de la importancia cada vez mayor atribuida al sector agrícola para la reducción de la pobreza, una de las prioridades clave del EAD en 2008 será la preparación de un informe sobre la pobreza rural (que se publicará en 2009).
32. Una comunicación eficaz —tanto interna como externa— es esencial para las actividades del FIDA a los niveles mundial y nacional; por ello, se dará cada vez más apoyo a la esfera de las comunicaciones, teniendo en cuenta las prioridades institucionales explícitas, que se concretará en acuerdos de servicios internos bien establecidos. En vista de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, que está previsto celebrar en 2008, un papel fundamental del EAD consistirá en dirigir esta labor en toda la organización para prestar el apoyo necesario al proceso. Al mismo tiempo, el EAD deberá desempeñar sus funciones de secretaría con eficiencia a fin de asegurar los procesos de gobierno habituales del Fondo.
33. El objetivo del Departamento de Finanzas y Administración (FAD) es prestar servicios estratégicos y receptivos, prestando constante atención a que sus recursos humanos y financieros, de inversiones, de tecnología de la información y materiales se utilicen con eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos y prioridades institucionales establecidos en el Marco Estratégico. En 2008, el FAD será la punta de lanza del empuje institucional hacia el incremento de la eficiencia administrativa necesaria para volver a focalizar los recursos presupuestarios del FIDA en el logro de sus objetivos de eficacia en términos de desarrollo. El FAD procurará reducir sus propios costos administrativos así como los de otros grupos mediante la racionalización de los procesos. Además, contribuirá directamente a la eficacia de las operaciones del Fondo en los países a través de una integración metódica de la presencia sobre el terreno en los sistemas de gestión, administración y comunicaciones del FIDA, y de un mayor apoyo a las responsabilidades institucionales que se deriven de la función más amplia de supervisión del Fondo. El aumento de la eficiencia administrativa se logrará en parte mediante la aplicación de una estrategia global de tecnología de la información, destinada a perfeccionar los sistemas básicos en vista de los cambios previstos en la estructura y las funciones del FIDA. Respecto de la nueva Sede, el FAD se está encargando de los trámites relacionados con la reubicación del FIDA en el nuevo edificio. Asimismo, examinará algunas maneras para reducir la huella de carbono dejada por el Fondo.
34. La gestión orientada a los resultados de desarrollo se está revelando un sistema imprescindible para sostener la eficacia y eficiencia y, como se menciona más arriba, el Fondo ha avanzado considerablemente no sólo en la elaboración del sistema sino también, lo que es de importancia crucial, en su adopción como instrumento de gestión eficaz. En 2008 se resaltarán dos aspectos: la integración

de los resultados sobre el terreno (mediante el marco de medición de resultados), y la capitalización de la experiencia práctica adquirida en 2007 a fin de simplificar el proceso de gestión orientada a los resultados de desarrollo para que sea compatible con las responsabilidades de gestión habituales.

35. Una contribución esencial del FAD consiste en su apoyo a la revitalización de la gestión de sus recursos humanos, en particular al aumento de la capacidad para desempeñar las funciones estratégicas de gestión y perfeccionamiento del personal, que son parte integrante de las responsabilidades de los directivos a todos los niveles. Un aspecto crítico de la alineación estratégica del personal consiste en un incremento considerable de las oportunidades de capacitación y promoción profesional. Para ello hará falta ampliar apreciablemente las actividades de capacitación del personal, que en el pasado no recibieron suficiente prioridad en el presupuesto. En el ámbito del programa general de capacitación, la prioridad inmediata será reforzar la capacidad de los directivos de grado medio para encargarse de los recursos humanos. Esta labor ya ha iniciado en el contexto del Centro Común de Perfeccionamiento —un proyecto conjunto entre el FIDA, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Programa Mundial de Alimentos— y se intensificará en 2008.

VI. Programa de trabajo para 2008

36. El instrumento de desarrollo más importante del FIDA es su programa de trabajo de préstamos y donaciones y, en el marco de la Séptima Reposición, el Fondo está consagrado a procurar un aumento de su programa de trabajo (en dólares estadounidenses) del 10% anual. En 2007, el programa de trabajo previsto asciende a USD 605 millones (o USD 589,9 millones, si se excluye la transferencia de USD 15,1 millones al SFEP), lo que representa un incremento del 10% con respecto al programa de trabajo para 2006. Esta cifra comprende USD 544,5 millones para préstamos y USD 60,5 millones para donaciones (incluido el monto de USD 15,1 millones transferido al SFEP). Con arreglo a una estrategia dirigida a aumentar la cuantía media de los préstamos para que haya más equilibrio entre el valor de los mismos y los costos de preparación y apoyo a la ejecución, se ha propuesto que el componente de préstamos del programa de trabajo para 2008 abarque unos 34 proyectos (de este modo, el número de proyectos planificados sería similar al de 2007, pero sería conforme a los requisitos fijados por el sistema de asignación de recursos basado en los resultados [PBAS]).
37. En 2006, los resultados reales excedieron el programa indicativo de préstamos en cerca de USD 26,58 millones, principalmente debido a los préstamos complementarios destinados a cuatro programas en la etapa posterior al tsunami. El programa de donaciones previsto (excluida la transferencia al SFEP) superó levemente el nivel indicativo de USD 41,25 millones y se llevó a cabo a través de 109 donaciones.
38. En 2006, la distribución y estructura del programa de préstamos del FIDA se ajustó a las disposiciones del Fondo de reservar al menos dos tercios del programa de préstamos en condiciones muy favorables y a lo que se convino en el marco de la Séptima Reposición⁷ de que se seguiría destinando por lo menos el actual porcentaje (2005) de recursos al África subsahariana. En 2006, el 78,9% de los préstamos se otorgó en condiciones muy favorables y el 43% (expresado en dólares) se destinó al África subsahariana, lo que representó un incremento con respecto a nivel de 2005.

⁷ "Sistema de asignación de recursos basado en los resultados", documento REPL. VII/5/C.R.P.7/Rev.1.

39. En 2007, por primera vez, el PBAS del FIDA se aplica al margen del sistema de asignaciones regionales. En la aplicación de este método se sigue teniendo en cuenta el acuerdo de mantener la proporción de los préstamos totales del FIDA destinada al África subsahariana; en la propuesta de programa de trabajo y presupuesto administrativo, que se someterá a la aprobación de la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007, se presentará una estimación de sus efectos.
40. Los compromisos para préstamos presentados a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de abril de 2007 ascendían a unos USD 122 millones, o sea, el 22% del programa indicativo para 2007. En el curso del año se prevé llevar a cabo el programa indicativo total. A fin de aumentar la calidad del diseño y las operaciones relativas a las donaciones, se ha decidido reducir considerablemente el número —de 109 a unas 75— de donaciones individuales otorgadas con arreglo al programa de donaciones.
41. Tras la aprobación por la Junta Ejecutiva, en abril de 2007, del marco de sostenibilidad de la deuda⁸ y las modificaciones correspondientes a la política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones⁹, habrá cambios en la composición interna del programa de trabajo y presupuesto para 2008. Además, el porcentaje del programa de trabajo que se reserva a las donaciones por países se reducirá del 2,5% al 1,5%, obedeciendo al hecho de que los países que reúnen las condiciones para recibir financiación con arreglo al marco en lo sucesivo recibirán toda o la mitad de la asistencia del FIDA en forma de donaciones y, por consiguiente, dejarán de acceder a la dotación asignada para la modalidad de donaciones por países. No se modificará el porcentaje del programa de trabajo y presupuesto destinado a la modalidad de donaciones a nivel mundial y regional (5%). A raíz de la aprobación del marco de sostenibilidad de la deuda, el elemento de préstamos del programa de trabajo en 2008 combinará el volumen de los préstamos y el volumen de asistencia prestada con arreglo a dicho marco. En el cuadro 1 se indica la propuesta general de estructura y volumen del programa de trabajo para 2008.
42. Se propone que se proceda a eliminar la transferencia del 2,5% del programa de trabajo al SFEP.

⁸ “Disposiciones propuestas para la aplicación de un marco de sostenibilidad de la deuda en el FIDA”, documento EB 2007/90/R.2.

⁹ “Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones en relación con el marco de sostenibilidad de la deuda”, documento EB 2007/90/R.3.

Cuadro 1
Estructura del programa de trabajo para 2008 comparada con la de 2007

| | 2007 | | 2008 | | | |
|---|------------|-----------------|------------|-----------------|--------------------------------------|------------------------------|
| | Porcentaje | Millones de USD | Porcentaje | Millones de USD | | |
| Donaciones a nivel mundial y regional | 5 | 30,30 | 5 | 32,44 | | |
| Donaciones por países | 2,5 | 15,10 | 1,5 | 9,73 | | |
| Total de donaciones ordinarias | | 45,40 | | 42,18 | | |
| Transferencia al SFEP | 2,5 | 15,10 | | | | |
| Préstamos y asistencia con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda | 90,0 | 544,50 | 93,5 | 606,68 | | |
| Programa de trabajo total | | 605,00 | | 648,86 | | |
| | | | | | <i>Incremento en millones de USD</i> | <i>Incremento porcentual</i> |
| Transferencia al SFEP | | 15,10 | | | | |
| Programa de trabajo una vez deducida la transferencia al SFEP | | 589,90 | | 648,86 | 58,96 | 10 |
| Programa de trabajo propuesto (redondeado): | | | | 650,00 | | |

43. En consonancia con el compromiso enmarcado en la Séptima Reposición, se propone que el programa de trabajo de préstamos y donaciones del FIDA para 2008 sea un 10% mayor que el de 2007 (una vez deducida la transferencia al SFEP de 2007). Por consiguiente, se propone un programa de trabajo indicativo de préstamos y donaciones para 2008 por la cantidad de USD 650 millones (frente a USD 589,9 millones en 2007). Como se ha mencionado, se propone eliminar la transferencia al SFEP del programa de trabajo para financiarlo directamente con cargo a los recursos ordinarios. En consecuencia, el aumento del 10% con respecto a 2007 no se ha aplicado a todo el programa de trabajo para 2007, sino únicamente a la parte asignada directamente a la transferencia de recursos para los receptores de préstamos y donaciones.
44. Un objetivo primario para 2008 es aumentar la calidad del programa de trabajo. Esto entraña, entre otras cosas, una inversión mayor en la elaboración de proyectos individuales y un incremento del número de proyectos en elaboración, con objeto de compensar las demoras en los plazos o posibles eliminaciones por razones de calidad. Por ello, en 2008 se presentarán, para su aprobación, unos 34 proyectos y programas (de conformidad con los requisitos previstos en el PBAS).
45. Uno de los objetivos del programa de trabajo y presupuesto para 2008 reside en instaurar un marco para armonizar los gastos en función de los resultados de la gestión institucional. Sobre la base de un nuevo árbol de actividades, la versión detallada del programa de trabajo y presupuesto para 2008 contendrá información sobre el nivel de gastos previsto en relación con un mejor diseño de los programas en los países (primer resultado de la gestión institucional), un mejor diseño de los proyectos (segundo resultado), un mayor apoyo a la ejecución (tercer resultado) y actividades más estratégicas de participación y establecimiento de asociaciones a

nivel internacional (octavo resultado), es decir, las actividades directamente vinculadas con la eficacia del desarrollo. La trayectoria positiva que se prevé en la proporción general entre los costos operacionales y los no operacionales (véase el párrafo 60) corroborará esta alineación; se informará al respecto en el programa de trabajo y presupuesto para 2008.

46. En 2006, se utilizó el 96,4% del presupuesto administrativo, lo que denota un enfoque prudente en la gestión del presupuesto, como resultado del considerable incremento de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales (entre otras cosas se congeló la contratación de personal, medida que se puso en práctica el 1° de julio de 2006 y se suprimió el 1° de enero de 2007). La recomendación de la CAPI de que se aumentaran los sueldos del personal del cuadro de servicios generales se recibió en mayo de 2006, y la previsión de los gastos totales de personal indicaba que para poder ajustarse al presupuesto no debían aumentarse los niveles de personal. Los gastos de personal finales fueron inferiores a lo previsto debido a que también lo fueron los gastos devengados en concepto de nómina. Ambos factores contribuyeron apreciablemente a un saldo remanente general del presupuesto administrativo del 3,6%. De este porcentaje, el Fondo puede arrastrar el 3%.¹⁰ La suma total arrastrada en 2007 ascendió a USD 1,875 millones, frente a tan sólo USD 209 000 del año anterior.
47. A fin de reforzar la programación en los países, el diseño de los proyectos y el apoyo a la supervisión y la ejecución, el nivel de costos del SFEP en 2006 aumentó un 20%, en valores nominales, como resultado de la mayor utilización del SFEP total, que pasó del 78% al 90% sobre la base de los gastos efectivos. Del 10% restante que no se llegó a utilizar en 2006, el 9% se comprometió para proyectos específicos y se arrastró en 2007. El gasto total con arreglo al SFEP en 2006 —USD 34 millones— se distribuyó entre las categorías SFEP “A” y SFEP “B”, a las que se asignaron USD 16,5 millones y USD 17,5 millones, respectivamente. En el ámbito de la elaboración de nuevos préstamos —SFEP “A”— se sufragaron gastos por valor de USD 11 millones (66,7%) en concepto de iniciación, formulación, evaluación *ex ante* y puesta en marcha de préstamos.
48. La supervisión y administración por las instituciones cooperantes representaron sin duda el gasto más ingente en el marco de la categoría SFEP “B”, pues llegaron a constituir el 51% de la suma total. Los gastos de seguimiento de la ejecución se situaron en 16,6% y los relativos a la ejecución de donaciones ascendieron al 4%.

VII. Aspectos generales de los gastos propuestos para 2008

49. El presupuesto administrativo y el SFEP para 2008 deben respaldar la consecución de los resultados prioritarios del Fondo, es decir, mejorar su eficacia en términos de desarrollo aumentando al mismo tiempo la eficiencia general, que se expresa mediante un índice de eficiencia entre el programa de trabajo (excluida toda transferencia al SFEP) y los costos totales. El índice de eficiencia aprobado fue de 17,1% en 2006 y 16,8% en 2007, mientras que para 2008 se propone un nivel de 16,3% (véase el cuadro 4).
50. Más concretamente, son tres los factores principales que afectan la dotación presupuestaria total estimada para 2008, o sea USD 112,91 millones, nivel que representa una reducción del índice indicativo, del 16,8% en 2007 al 16,3% (véase el cuadro 4). El primer factor es el incremento propuesto del 10% en el programa de trabajo, lo que significa que éste es el tercer año consecutivo en que se propone dicho aumento. El segundo factor se refiere a la reducción del presupuesto de gastos administrativos a un crecimiento nominal del 2,1%, que representa una disminución real del 4,4%. El tercer factor es la incorporación de las iniciativas

¹⁰ En 2004, el Consejo de Gobernadores aprobó una enmienda de los reglamentos correspondientes para permitir que el FIDA arrastrara obligaciones no consignadas por un nivel máximo de 3% del presupuesto administrativo.

relacionadas con la presencia sobre el terreno, que anteriormente se financiaban con cargo al presupuesto destinado al programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno.

51. La dotación presupuestaria total de 2008 se verá afectada por la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, cuya planificación ya ha comenzado. Los gastos relacionados con las consultas sobre las reposiciones se presentan sólo cada tres años, de allí que no formen parte de las actividades anuales del Fondo y se presenten por separado en el presupuesto administrativo.
52. Es de observar que en la fecha de preparación del presente documento las cifras generales son indicativas y podrían estar sujetas a cambios menores a medida que se vayan procesando las presentaciones presupuestarias pormenorizadas. En el documento que se presentará a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre se ofrecerán mayores detalles al respecto.

Cuadro 2

Dotación presupuestaria total estimada para 2008

| | Presupuesto aprobado para 2007 reformulado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737 | Incremento de precios | | Incremento/(disminución) real | | Gastos estimados para 2008 en millones de USD | Aumento porcentual nominal |
|-----------------------------------|--|-----------------------|------------|-------------------------------|--------------|---|----------------------------|
| | | En millones de USD | Porcentaje | En millones de USD | Porcentaje | | |
| Gastos administrativos ordinarios | 70,81 | 4,8 | 6,8 | (3,3) | (4,4) | 72,3 | 2,1 |
| Gastos de reposición | - | | | 1,8 | | 1,8 | |
| Total | 70,81 | 4,8 | 6,8 | (1,5) | (1,9) | 74,1 | 4,6 |
| SFEP | 34,04 | 1,7 | 5 | 3,10 | 9 | 38,8 | 14,0 |
| Total | 104,85 | 6,5 | 6 | 1,6 | 1,4 | 112,9 | 7,7 |

53. El hecho de reducir el presupuesto administrativo en un 4,4% en cifras reales y de sostener, al mismo tiempo, un programa de trabajo más ingente y un presupuesto para capacitación considerablemente mayor representa un importante esfuerzo del Fondo por recortar los gastos administrativos y obtener mejoras de eficiencia. Cabe señalar que este proceso se produce de cara a la reducción (al 16,3%) de la dotación presupuestaria total como porcentaje del programa de trabajo, hecho que de por sí implica un mejoramiento global en la eficiencia.
54. Ante la reducción propuesta, el Fondo necesitará revisar más a fondo sus funciones y procesos operativos. La relación costo-eficiencia será un tema central en 2008 para los departamentos "de apoyo", a fin de que las divisiones operativas puedan llevar a cabo un programa de trabajo ampliado y más eficaz. Habrá que ejercer un control más proactivo de los gastos de personal, habida cuenta del apreciable incremento en los sueldos del personal del cuadro de servicios generales que se produjo en 2006 (determinado por la CAPI), así como el ulterior aumento de los costos unitarios de personal que se prevé en los años venideros.
55. La disminución real indicada del 4,4% del presupuesto administrativo equivale a un incremento nominal del 2,1%, como se detalla en el cuadro 3.

Cuadro 3
Componentes estimados del presupuesto administrativo

| | 2007 reformulado al tipo de cambio USD 1 = 0,737 | 2008 adoptando un crecimiento real nulo | Incremento porcentual de precios ^a | Presupuesto administrativo propuesto para 2008 ^b | Aumento porcentual nominal | Aumento/ (disminución) porcentual real |
|---|---|---|---|--|----------------------------------|---|
| Gastos de personal | 55,2 | 59,7 | 8 | 56,7 | 3 | (5) |
| Gastos no relacionados con el personal | 15,2 | 15,5 | 2 | 14,4 | (5) | (7) |
| Capacitación | 0,4 | 0,408 | 2 | 1,2 | 200 | 194 |
| Total de gastos administrativos ordinarios | 70,8 | 75,6 | 6,8 | 72,3 | 2,1 | (4,4) |

^a Los gastos de personal aumentaron de acuerdo con el incremento real estimado recomendado por la CAPI. El aumento de los gastos no relacionados con el personal se rigen por el índice de inflación del 2% vigente en los países de la zona del euro.

^b La distribución entre gastos de personal y no relacionados con él es meramente indicativa y está sujeta a cambios.

56. El presupuesto administrativo ordinario se ha restringido a un nivel de **crecimiento real nulo**, según lo determinado por la inflación estimada con arreglo al índice de precios al consumidor (2% en la zona del euro), y representa un crecimiento real nulo en su sentido más estricto. Esto difiere de la definición del factor compuesto de inflación aplicado anteriormente que aún la inflación prevista según el índice de precios al consumidor y un índice especial para los gastos de personal basado en las recomendaciones de la CAPI. (En el anexo I se ofrecen mayores detalles sobre el crecimiento real nulo, que se ha aplicado como práctica habitual en años anteriores.) Si se adopta la definición absoluta de crecimiento real nulo (es decir, la inflación aplicada a **todos** los gastos), el aumento global del presupuesto administrativo ordinario es del 2,1%, esto es 4,4% menos que si se hubiese aplicado el método anterior.
57. En el cuadro 3 *supra* se observa una reducción real en el presupuesto administrativo si se utiliza la definición de índice compuesto de inflación. En 2008 se prevé que, por término medio, los gastos unitarios reales de personal subirán cerca de 8%. Partiendo de la hipótesis de un índice de inflación del 2% para los gastos no relacionados con el personal, el aumento porcentual general en el presupuesto administrativo ascendería a 6,8%, lo que representa un crecimiento real nulo si se aplica el índice compuesto.
58. Por el contrario, se propone un aumento mucho más importante para el SFEP —alrededor de 9% en cifras reales, ó 14,0% en valor nominal—, que obedece a la determinación de aumentar la calidad de los programas en los países y del diseño y supervisión de los proyectos, así como a la integración de la presencia en los países en la dotación presupuestaria total, en el ámbito del incremento del 10% previsto en el programa de trabajo.
59. La dotación presupuestaria total en su conjunto, que incluye las propuestas generales para el presupuesto administrativo y el SFEP, refleja de por sí el empeño del Fondo por aumentar la eficiencia general y, a este respecto, se propone reducir aún más la proporción de costos en 2008 con respecto a 2006 y 2007.
60. A fin de revelar la eficiencia real subyacente, en el programa de trabajo y presupuesto del FIDA para 2007 se presentó el índice indicativo de eficiencia (que elimina el efecto de las fluctuaciones cambiarias).¹¹ Los costos estimados totales

¹¹ Como se indica en el programa de trabajo y presupuesto del FIDA para 2007, la utilización de una proporción nominal dólar-dólar no ayuda a percibir la eficiencia real debido al impacto de las fluctuaciones cambiarias en el valor del presupuesto administrativo, que se formula en dólares (cuyos gastos, sin embargo, se efectúan mayormente en euros). En este sentido, el continuo ajuste a la baja del dólar ha inflado los gastos previstos en el presupuesto administrativo, en particular, y en el SFEP.

para 2008 representan una mejora de eficiencia apreciable en comparación con 2006 y 2007. El índice indicativo aprobado en 2006 fue 17,1% y en 2007, 16,8%; para 2008 se propone un nivel de 16,3% (véase el cuadro 4).

Cuadro 4
Tendencia en el índice de eficiencia

| | <i>Aprobado en 2006</i> | <i>Aprobado en 2007</i> | <i>Propuesto para 2008</i> |
|--|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| A – Programa de trabajo, una vez deducida las transferencias | 536,25 | 589,90 | 650,00 |
| B – Costos totales al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,819 | 91,58 | 99,31 | 105,95 |
| Índice indicativo o de seguimiento (B/A) | 17,1% | 16,8% | 16,3% |

61. La atención prioritaria al SFEP permitirá asignar un mayor número de recursos a las operaciones del FIDA; por ello, en el balance entre los costos operacionales y los no operacionales, se favorecerán los costos operacionales. El 27 de junio de 2007 se presentó al Comité de Auditoría un documento de debate sobre definiciones de los costos operacionales¹², en que se proponía que el FIDA adoptara la clasificación siguiente: costos operacionales directos, costos operacionales indirectos, gastos de apoyo y gastos institucionales. En términos generales, el Comité de Auditoría se mostró de acuerdo con las categorías propuestas y reconoció que, a lo largo del tiempo, lo más importante no era definir las categorías con exactitud sino efectuar un seguimiento de las oscilaciones de los costos. Las categorías son un instrumento de gestión que permite comprender mejor la naturaleza de los recursos asignados a los costos administrativos y puede contribuir a decidir cómo redistribuirlos. En el documento de debate que se presentó al Comité de Auditoría se calculó que, utilizando el enfoque funcional, el porcentaje total de los costos operacionales directos e indirectos del Fondo ascendería al 57%, aproximadamente (véase el cuadro 5)¹³, cifra similar a la de otras instituciones financieras internacionales. Aplicando una metodología basada en la clasificación por dependencia, los costos operacionales del FIDA se sitúan en 58%, los del Banco Interamericano de Desarrollo en cerca de 59% y los del Banco Africano de Desarrollo en 49%.

¹² "Definition of operating costs and the activity tree" (Definición de costos operacionales y árbol de actividades), documento AC 2007/97/R.6.

¹³ Mediante el enfoque funcional se definen las distintas funciones de la organización, por ejemplo, operativa, de apoyo, para calcular luego el monto que se gasta en cada actividad funcional. Este método difiere del enfoque de organización, que tiene en cuenta el desglose de los costos en función de las dependencias de la organización.

Cuadro 5

Cálculo de costos operacionales mediante el enfoque funcional
(Presupuesto administrativo y del SFEP para 2006 y 2007)^a

| | 2006 | | 2007 | |
|---|-----------------|------------|-----------------|------------|
| | Millones de USD | Porcentaje | Millones de USD | Porcentaje |
| Costos operacionales directos | 34 | 37 | 39 | 38 |
| Costos operacionales indirectos | 18 | 19 | 19 | 19 |
| Suma de costos operacionales directos e indirectos | 52 | | 58 | |
| Costos de apoyo | 32 | 35 | 35 | 34 |
| Costos institucionales | 7 | 8 | 9 | 9 |
| Total general | 91 | 100 | 102 | 100 |

^a Excluye el presupuesto de la Oficina de Evaluación.

62. Si bien el Banco Asiático de Desarrollo utiliza las tres categorías de gastos operacionales, gastos administrativos y gastos institucionales, no las define tan rigurosamente como otras instituciones financieras internacionales y, por consiguiente, no puede utilizarse como elemento de comparación. A título de ejemplo, los rubros incluidos en los costos operacionales comprenden todos los gastos de personal (que en algunos casos pueden considerarse no operacionales), así como los gastos de perfeccionamiento del personal.

VIII. Presupuesto de gastos de capital

63. Si bien el presupuesto administrativo del FIDA se aprueba cada año, algunas iniciativas de apoyo administrativo también pueden suponer gastos que abarcan un período superior. Por lo general se trata de gastos de capital (relativos al valor de los servicios a largo plazo) y los montos correspondientes exceden al nivel de recursos disponibles en el presupuesto administrativo anual. Los bienes de capital son activos tangibles o intangibles, como instalaciones, equipo, obras de mejoramiento de los edificios y aplicaciones y productos de comunicaciones y tecnología de la información. Contribuyen a lograr los objetivos de la organización por un período superior a un ejercicio financiero y su costo suele amortizarse a lo largo de diversos años (depreciación), correspondiendo en cierta medida a los plazos previstos para los flujos de beneficios o la utilización del activo pertinente en el curso de los años.
64. En la reunión del Comité de Auditoría del 27 de junio, el Fondo presentó un marco de presupuestación de gastos de capital que le permitiría gestionar las actividades que entrañan gastos de capital y sostener una planificación dinámica de esos gastos a medio plazo. El Comité aprobó el documento y en diciembre de 2007 se presentará a la Junta Ejecutiva un presupuesto de gastos de capital formulado con arreglo al marco acordado. Dicho presupuesto estará orientado específicamente a las inversiones que promueven la eficiencia, generan ahorros y permiten imputar la depreciación a presupuestos administrativos futuros.
65. Sobre la base de las deliberaciones y la orientación de la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2007, el Fondo elaborará la propuesta final del programa de trabajo y presupuesto para 2008, a fin de que sea examinada por el Comité de Auditoría, en su reunión de noviembre de 2007, y por la Junta Ejecutiva, en su 92º período de sesiones en diciembre.

Parte II – Descripción preliminar del programa de trabajo y las cuestiones relativas a los recursos de la Oficina de Evaluación para 2008

I. Antecedentes

66. Este documento se presenta al Comité de Evaluación, para su examen, en su 48º período de sesiones, en septiembre de 2007.
67. Después de recibir las observaciones del Comité, y sobre la base de las orientaciones y los comentarios que la Junta Ejecutiva aportará en su 91º período de sesiones, la Oficina de Evaluación (OE) elaborará su propuesta de programa de trabajo y presupuesto para 2008, a fin de examinarla con el Comité de Evaluación durante su 49º período de sesiones, que se celebrará el 10 de octubre de 2007. Con las nuevas orientaciones facilitadas posteriormente por el Comité, la OE preparará la versión final de la propuesta del programa de trabajo y presupuesto para 2008, que la Junta examinará en su 92º período de sesiones (en diciembre de 2008). Con arreglo a la decisión de la Junta, la versión final de la propuesta será examinada por el Comité de Auditoría en noviembre de 2007, junto con el presupuesto administrativo del FIDA para 2008.

II. Resumen de la versión preliminar de 2008

68. En comparación con años anteriores, el programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2007 fue inusitadamente voluminoso, debido al repentino aumento del número de evaluaciones, en particular: i) las evaluaciones a nivel institucional, y ii) las evaluaciones de los programas en los países (EPP), incluida la evaluación conjunta con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD). Ahora bien, en cumplimiento de las instrucciones impartidas por la Junta en diciembre de 2006, la propuesta relativa al programa de trabajo y las necesidades de recursos de la OE para 2008 volverá a un nivel más sostenible, lo que, según los cálculos, se traducirá en una disminución en cifras reales del 8%, frente al nivel de 2007. En resumen, el presupuesto propuesto de la OE para 2008 se sitúa en unos USD 5,7 millones.

III. Realizaciones en 2007

69. La OE tenía cuatro prioridades principales para 2007: i) realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos; ii) realización de la labor específica de evaluación requerida por la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación, iii) proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación, y iv) perfeccionamiento de la metodología de evaluación. En términos generales, la OE ha podido llevar a cabo todas —excepto una— de las actividades planificadas en función de las cuatro prioridades fijadas, pero ha emprendido asimismo diversas actividades que no se habían planificado.¹⁴ En el anexo I se enumeran las realizaciones concretamente relacionadas con las esferas prioritarias.
70. Más específicamente, las seis evaluaciones a nivel institucional planificadas¹⁵ en 2007 están bien encaminadas. En julio se preparó un informe inicial relativo a la evaluación conjunta con el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAfD sobre desarrollo agrícola y rural en África. El trabajo teórico está en pleno auge, y las visitas a los países relacionadas con esta evaluación se realizarán en el último

¹⁴ La fecha de inicio de la EPP para el Sudán se aplazó a causa de demoras imprevistas en la fecha de entrada en funciones del oficial superior de evaluación asignado a dicha evaluación. En cuanto a las actividades no planificadas, la OE está efectuando las evaluaciones de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y la evaluación de la iniciativa piloto "Una ONU".

¹⁵ Se trata de la evaluación conjunta con el BAfD, las evaluaciones del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, la política en materia de financiación rural y la estrategia regional del FIDA para el Cercano Oriente y África del Norte. Además, según lo previsto, hacia finales de año la OE iniciará las evaluaciones de la capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse y de las actividades y operaciones del FIDA en Mesoamérica.

trimestre de 2007 y los primeros meses de 2008. En un memorando de entendimiento entre el BAfD y el FIDA, firmado el 16 de julio en Túnez, se pone de manifiesto el amplio alcance de la evaluación conjunta y se establecen las disposiciones administrativas y financieras conexas. Entre otras cuestiones, en el memorando se encomienda a la OE la gestión diaria de la evaluación conjunta.

71. De conformidad con la solicitud formulada por la Junta en diciembre de 2004¹⁶, a finales de 2007 la OE iniciará la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural. Dicha evaluación abarcará la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones, de acuerdo con lo solicitado por la Junta al aprobar dicho documento en diciembre de 2004. A este respecto, la OE está colaborando con las oficinas de evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, entre otras cosas, mediante una evaluación de sus propias experiencias en la promoción de innovaciones y de su papel catalizador en general. Esta colaboración brindará al FIDA, al Fondo para el Medio Ambiente Mundial y al Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo la oportunidad de intercambiar ideas sobre sus enfoques y metodologías de evaluación y de compartir los resultados y las enseñanzas generados.
72. La OE ha completado la evaluación del programa piloto del FIDA relativo a la presencia sobre el terreno. A este respecto, en junio se celebró un taller entre las partes interesadas al que participaron los oficiales de enlace, entre otros, con objeto de examinar el borrador de informe final y de sentar las bases para el acuerdo en el punto de culminación de la evaluación. En la evaluación se concluyó, entre otras cosas, que el desempeño del FIDA había mejorado —en cuanto a prestar apoyo a la ejecución, mantener diálogos sobre políticas, reforzar las asociaciones y gestionar los conocimientos— en aquellos países que contaban con algún tipo de presencia sobre el terreno, a diferencia de los que carecían de ella. Además, aunque se trataba de una muestra limitada, la opción de destacar al terreno a un gerente del programa en el país parecía ser la modalidad de presencia del FIDA sobre el terreno más eficaz. En suma, en la evaluación se concluyó que la cuestión que debía sopesarse en el futuro no consistía tanto en establecer la necesidad de una presencia sobre el terreno sino en decidir qué forma de presencia resultaría más adecuada para una organización como el FIDA, a fin de maximizar su eficacia en términos de desarrollo.
73. En 2007, la OE finalizó también la evaluación de la política del FIDA en materia de financiación rural. En ella, se reconoció la función de liderazgo del Fondo en la financiación rural a nivel mundial, por el volumen de sus inversiones, aunque se observó que los resultados de las actividades del FIDA en esa esfera podían mejorarse aún más. Se concluyó que, en comparación con otras organizaciones, el FIDA no disponía de personal técnico suficiente encargado de la financiación rural y que en la fase de diseño de los proyectos debía prestarse más atención a la garantía de la calidad de las actividades financiadas por el FIDA en ese sector. En lo concerniente a esta última cuestión, en la evaluación se señaló que algunas de sus conclusiones coincidían con las que se habían destacado en su momento durante la revisión interna del FIDA del diseño de proyectos. No obstante, estas preocupaciones no se habían abordado debidamente en el proceso de diseño, lo que había contribuido, en algunos casos, a reducir la eficacia de los proyectos. Entre otras cuestiones, en la evaluación se recomendó que el FIDA actualizara su política institucional en materia de financiación rural, elaborada en 2000.

¹⁶ Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones (documento EB 2004/83/R.2).

74. Se finalizó también la evaluación de la estrategia regional para el Cercano Oriente y África del Norte. Se llegó a la conclusión de que aunque la estrategia regional se ajustaba, en general, a las estrategias y prioridades institucionales del FIDA, los recursos asignados eran demasiado limitados para aplicarla eficazmente a través de los programas y actividades del FIDA en los países. En el último trimestre de 2007, la OE también iniciará, según lo previsto, la evaluación de los enfoques y operaciones del FIDA en Mesoamérica.
75. En 2007, la OE se ocupó de diversas EPP. En primer lugar, completó la EPP para Malí mediante la organización de una mesa redonda nacional en Bamako, destinada a examinar las conclusiones clave de la evaluación y sentar las bases del acuerdo en el punto de culminación. En la evaluación se puso de relieve, entre otras cosas, que era fundamental dedicar la debida atención a mejorar los medios de vida mediante enfoques viables para las cadenas de valor, sin dejar de tener siempre presente las limitaciones (por ejemplo de infraestructura, o de acceso a los mercados y a otros servicios) de las zonas marginales en las que vive la población rural pobre a la que se dirige el FIDA.
76. En junio de 2007 se concluyó la EPP para Marruecos, tras celebrar una mesa redonda nacional en Marrakech. Se consideró que el programa del FIDA en ese país había tenido resultados satisfactorios y un impacto positivo en la reducción de la pobreza rural, sobre todo por el aumento de la seguridad alimentaria, la diversificación de los ingresos y el incremento de recursos productivos. No obstante, en la EPP se señaló que las actividades relacionadas con la financiación rural y, en particular, la comercialización de productos agrícolas debían fortalecerse, por ejemplo, ampliando las oportunidades de transformación de productos agrícolas. Asimismo, se observó que la falta de una presencia permanente en el país estaba entorpeciendo la capacidad del FIDA para mantener un diálogo sobre políticas eficaz.
77. En 2007 se iniciaron las EPP para el Brasil y el Pakistán, y ya se ha concluido la labor correspondiente sobre el terreno. Las conclusiones preliminares de la EPP para el Brasil destacan los buenos resultados de los proyectos financiados por el FIDA en ese país, pero también las deficiencias de las actividades no relacionadas con los proyectos, como el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones —especialmente con las organizaciones donantes—. Del mismo modo, aunque se hacen constar algunos ejemplos de innovaciones, se observa que el FIDA debe reforzar su capacidad general para promover las innovaciones de manera sistemática. Están en marcha los preparativos de las EPP para Etiopía, Nigeria y el Sudán y, antes de que termine el año, se realizarán las misiones pertinentes en Etiopía y Nigeria. Por último, la OE ha iniciado cuatro evaluaciones de proyectos en Belice, Burkina Faso, Filipinas y el Pakistán, además de completar una evaluación de proyecto en Rumania que se comenzó en 2006.
78. La labor de preparación del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) para este año está en su etapa final. Al igual que en el pasado, el documento será examinado por Comité de Evaluación en octubre y por la Junta Ejecutiva en diciembre. Conforme a lo previsto el año pasado, además de proporcionar el informe habitual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, el documento del ARRI de este año pone un énfasis mucho mayor en el aprendizaje. Este hecho permitirá fortalecer la contribución del informe porque recalcará las cuestiones clave a las que la dirección debe prestar atención a fin de aumentar la eficacia general del Fondo en materia de desarrollo. Además, eliminará el riesgo de hacer un hincapié excesivo en los aspectos estadísticos, como son las tendencias de los resultados del FIDA contenidas en el informe del ARRI. Estas tendencias deben interpretarse con cautela, sobre todo porque los proyectos que se evalúan no se seleccionan al azar y la muestra de proyectos evaluados en un año dado es relativamente pequeña.

79. En consecuencia, este año se han seleccionado dos temas de aprendizaje: la sostenibilidad y la innovación. En otros informes ARRI y evaluaciones de la OE se ha reiterado que ambos son esenciales para la eficacia del FIDA en términos de desarrollo y que merecen mayor atención por parte del Fondo. A fin de fomentar un debate a este respecto, la OE elaboró documentos de investigación relacionados específicamente con los temas en cuestión, como base de discusión de dos talleres que la OE organizó con el personal del FIDA para intercambiar experiencias y perspectivas y determinar y acordar las medidas necesarias para reforzar los resultados del FIDA en esas dos esferas. Entre otras cuestiones, los talleres pusieron de manifiesto la necesidad de que el FIDA prestara una atención mucho mayor a la sostenibilidad desde la propia fase de diseño de los proyectos, así como la importancia del diálogo sobre políticas y de las asociaciones para poder reproducir con éxito los enfoques innovadores promovidos por el FIDA. Por último, el informe ARRI de este año presentará una lista de temas clave adicionales que el FIDA deberá abordar en el futuro, como se ha planteado repetidamente en las evaluaciones de la OE. Sobre la base de dicha lista, en el informe se propondrán asimismo dos temas clave de aprendizaje para el informe ARRI del próximo año.
80. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, en lo que va del año la OE ha organizado dos períodos de sesiones del Comité, en abril y septiembre. Durante dichos períodos de sesiones, el Comité examinó las evaluaciones de proyectos en Colombia, Filipinas y la República Unida de Tanzania, además de varios otros documentos fundamentales como la evaluación a nivel institucional del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, el programa de trabajo y las cuestiones relativas a los recursos de la OE para 2008, el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) y la estrategia de innovación del FIDA, conjuntamente con las observaciones de la OE. Además, la OE organizó la visita anual sobre el terreno del Comité a Malí, donde éste tuvo la oportunidad de visitar los proyectos financiados por el FIDA y de tomar parte en la mesa redonda nacional relacionada con la EPP para Malí. Ocho miembros del Comité y cinco Directores Ejecutivos participaron en esta visita, acerca de la cual el Presidente del Comité presentó un informe escrito.
81. La OE está procurando ultimar su manual de evaluación, que está muy adelantado. Se prevé publicar una versión final antes de que termine el año, una vez que se examine con un grupo de expertos internacionales instituido expresamente. El manual será el documento básico de referencia para las evaluaciones de los proyectos y de los programas en los países. En este contexto, se ha prestado mucha atención a la garantía de la calidad en la labor de evaluación, por ejemplo, mediante exámenes *inter pares* para todas las evaluaciones. En el caso de las evaluaciones a nivel institucional y de algunas EPP, la OE también contrata a asesores superiores externos a fin de que aporten indicaciones útiles para su realización. Por último, la OE fue miembro activo del grupo de trabajo institucional encargado de elaborar el marco de medición de los resultados, un instrumento que dará a la dirección y a la Junta Ejecutiva la posibilidad de seguir los progresos de la organización respecto de la jerarquía de objetivos de desarrollo que constituyen el núcleo del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010).
82. La división ha intensificado su participación en diversas plataformas y procesos de evaluación a nivel internacional. El Director de la OE tomó parte en la reunión anual del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación¹⁷ y también del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación¹⁸, a las que la OE ha sido invitada en calidad

¹⁷ Este grupo está integrado por representantes de las oficinas de evaluación de las organizaciones de las Naciones Unidas. Entre otras cosas sirve de plataforma para compartir experiencias sobre la metodología y prácticas idóneas de evaluación, planificar evaluaciones conjuntas entre proyectos y programas financiados por las Naciones Unidas, establecer normas y criterios de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, etc.

¹⁸ Este grupo, cuyo mandato es, en términos generales, similar al del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, está integrado por representantes de bancos multilaterales de desarrollo.

de observador en espera de la decisión final sobre la posible admisión de otras organizaciones en calidad de miembros de pleno derecho. Un oficial de evaluación de la OE es miembro activo del grupo de trabajo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos que forma parte de la Red de redes sobre la evaluación del impacto, una plataforma para intercambiar prácticas idóneas y debatir otras cuestiones relacionadas con las evaluaciones del impacto. Por último, la OE siguió poniendo en práctica su acuerdo de asociación con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, que ha proporcionado fondos suplementarios para emprender ciertas actividades de evaluación.

83. La OE ha mantenido debates con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) a fin de definir su participación en la evaluación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda. El GNUM ha pedido que la oficina de evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) coordine la participación de los organismos de las Naciones Unidas en el proceso de evaluación. En este contexto, la OE evaluará los esfuerzos hechos por el FIDA en su propia Sede y en varios países que se seleccionen para aplicar las disposiciones básicas contenidas en la Declaración de París. Análogamente, la OE contribuye, en el marco del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, a la evaluación de la iniciativa piloto "Una ONU". Ello supone prestar asistencia para determinar la evaluabilidad de la iniciativa piloto, que con el tiempo permitirá efectuar una evaluación basada en los resultados de la misma en los años venideros. Además, en el marco del Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, la OE preparó —en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el PNUD— el marco conceptual general para el establecimiento de una oficina de evaluación independiente para todas las Naciones Unidas, que fue aprobado por los comités de alto nivel de las Naciones Unidas sobre gestión y sobre programas, respectivamente, y por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación. La participación de la OE en estos ámbitos y en las esferas que se exponen en el párrafo 17 constituyen actividades nuevas que no formaban parte del programa de trabajo original de la OE previsto para 2007.
84. Hace unos meses, a raíz de la evaluación efectuada en 2006 con respecto a la carga de trabajo del personal del cuadro orgánico, se completó una evaluación análoga relativa al personal del cuadro de servicios generales de la OE. Al igual que las evaluaciones de este tipo emprendidas recientemente en otros departamentos del FIDA, la evaluación de la carga de trabajo de la OE es una medida fundamental para mejorar la gestión general y el desempeño de los recursos humanos de la división. En la evaluación se concluyó que, en general, la carga de trabajo era muy pesada, pero en lugar de proponer un incremento de personal del cuadro de servicios generales, la OE decidió adoptar medidas encaminadas a aumentar la eficiencia del equipo de la OE en su conjunto. En la evaluación se plantearon diversas cuestiones, que la división está abordando con la debida atención. Con este fin, la OE ha instituido una serie de grupos de trabajo para la introducción de mejoras en el seno de la división, cuyo cometido es tratar las distintas problemáticas señaladas en la evaluación. El retiro anual de la división, celebrado a mitad de año, brindó la oportunidad de analizar esta cuestión más a fondo. En dicha ocasión, la OE pudo aprovechar la presencia del Director de Evaluación del PNUD, que compartió los enfoques y experiencias de esa organización en situaciones similares a las afrontadas por la OE.

IV. Labor realizada en 2007

85. Antes de definir sus esferas prioritarias, así como su programa de trabajo y necesidades de recursos para 2008, la OE pasó revista a los resultados conseguidos en la ejecución de su programa de trabajo y presupuesto para 2007. A continuación se resumen algunas de las cuestiones más importantes a este respecto.
86. La experiencia adquirida en años anteriores ha mostrado cuán importante es atribuir calificaciones en las evaluaciones como medida de los resultados e impacto de un proyecto. No obstante, al mismo tiempo, la OE reconoce cada vez más que el sistema de calificación debe aplicarse con más uniformidad en todas las evaluaciones a fin de reducir al mínimo la variabilidad entre los distintos evaluadores. Aparte de esta consideración, también es preciso atribuir más importancia a comprender y a explicar **de manera exhaustiva** las causas que determinan los buenos o malos resultados en todas las evaluaciones. Algunas medidas que podrán adoptarse a este respecto podrían consistir en esforzarse más al inicio de cada evaluación por dar a los consultores indicaciones sistemáticas acerca de la utilización de distintos instrumentos de reunión de datos y formatos de representación de informes; realizar constantes exámenes *inter pares* de los informes de evaluación, y compilar (en el contexto del manual de evaluación) ejemplos de prácticas idóneas¹⁹ que deben seguir el personal y los consultores al llevar a cabo las evaluaciones a su cargo.
87. Como se ha puesto de relieve en años anteriores, una esfera problemática es la gestión de los consultores. Hasta ahora, esta cuestión se ha abordado en función de cada caso, pero dado el papel central de los consultores para la labor de la OE, hace falta ocuparse de ella con más energía y de manera más integrada. De hecho, uno de los grupos de trabajo para la introducción de mejoras de la OE está consagrado exclusivamente a este tema y ha concebido la propuesta concreta de elaborar una base de datos de consultores en materia de evaluación, formular directrices para determinar el nivel de esfuerzo para los diferentes tipos de consultores, establecer métodos para identificar a nuevos consultores así como criterios para evaluar el desempeño, entre otras cosas. Estas actividades se realizarán en su mayoría en 2007, en particular las relativas a la creación de la base de datos, aunque algunos de ellos tal vez deban llevarse a cabo el año que viene.
88. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE organiza visitas periódicas sobre el terreno para el Comité de Evaluación (véase el párrafo 15). Estos eventos han resultado de gran utilidad pues ofrecen a los miembros del Comité la oportunidad de relacionarse directamente con los beneficiarios de los proyectos y otros interesados en los países asociados, además de participar en las etapas finales de las evaluaciones de nivel superior. En el pasado se efectuaron diversas visitas sobre el terreno.²⁰ Considerando la importancia y periodicidad de estos eventos, se intentará perfeccionar su diseño para que los miembros del Comité dispongan del mayor número de oportunidades posibles de relacionarse con la población rural pobre y sus comunidades, así como de evaluar los resultados de las actividades financiadas por el FIDA allí donde se llevan a cabo.

V. Prioridades de la OE para 2008

89. La OE tiene cuatro prioridades para 2008, las cuales tienen en cuenta la necesidad de cumplir las prescripciones de la política de evaluación y del mandato del Comité de Evaluación.
90. Al igual que en años anteriores, la OE tendrá **cuatro esferas prioritarias principales** en 2008. Se trata de las siguientes:

¹⁹ En el caso de documentos conceptuales, mandatos, memorandos, informes de evaluación, etc.

²⁰ Desde el año 2000 se han realizado visitas sobre el terreno a los siguientes países: la República Árabe Siria, Indonesia, México y Malí.

- a) realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de evaluaciones de proyectos;
 - b) realización de la labor específica de evaluación requerida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación;
 - c) proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación, y
 - d) perfeccionamiento de la metodología de la evaluación.
91. La esfera prioritaria a) representa el núcleo principal del programa de trabajo de la OE, por lo que concierne tanto al número de actividades como a los recursos humanos y financieros necesarios. En el marco de esta prioridad la OE completará un cierto número de evaluaciones iniciadas en 2007, que comprenden en primer lugar la evaluación conjunta con el BAfD sobre desarrollo agrícola y rural en África y la evaluación de la capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural, además de la evaluación de los enfoques y operaciones del FIDA en Mesoamérica.
92. En abril de 2005 la Junta Ejecutiva aprobó la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, así como la política del FIDA sobre los enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural. En esa oportunidad, la Junta pidió a la OE que en 2008 efectuara una evaluación de cada iniciativa.²¹ No obstante, a fin de dejar margen para una aplicación más prolongada de la estrategia de desarrollo del sector privado, la OE propone iniciar dicha evaluación en 2009 (en un primer momento, la Junta solicitó que la OE lo hiciera a finales de 2008). La evaluación de la política sobre los enfoques sectoriales se emprenderá en 2008, según lo previsto. El orden de sucesión propuesto para estas evaluaciones está en consonancia con lo acordado previamente por la Junta de que la OE limite el número de evaluaciones a nivel institucional en el curso de un año, dada la complejidad de estas evaluaciones y el nivel de dedicación requerido por la dirección para participar eficazmente en dichos procesos.
93. Como indicado *supra*, la OE, en coordinación con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y el GNUM, participa en las evaluaciones de la iniciativa piloto "Una ONU" y de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda. Con respecto a esta última evaluación, en 2008 la OE contribuirá a ella participando en la elaboración del marco correspondiente y en la evaluación de los resultados conseguidos. En cuanto a la evaluación de la iniciativa piloto "Una ONU", la OE ayudará a idear la metodología relativa a la evaluación independiente de esa iniciativa, que se efectuará en 2009-2010, y prestará asistencia en la preparación de las directrices para las autoevaluaciones de los países en 2008-2009.
94. La OE ultimaré las EPP para el Brasil, Etiopía, el Pakistán, el Sudán y Nigeria, que se iniciaron en 2007, y comenzará las EPP para otros tres países. Además, se ocupará de cinco o seis nuevas evaluaciones de proyectos distribuidos en todas las regiones. En realidad, el número exacto y el tipo de evaluaciones que se llevarán a cabo en 2008 estarán determinados por un examen de los progresos hechos efectivamente en la ejecución del programa de trabajo de 2007, que se realizará en septiembre de 2007, así como por otras consideraciones que puedan surgir en ese

²¹ Véanse los documentos EB 2005/84/R.4/Rev.1 y EB 2005/84/R.5/Rev.1.

momento. La propuesta final relativa a las evaluaciones que deberían incluirse en el programa de trabajo de 2008 figurará en el documento sobre el programa de trabajo y presupuesto de la OE que se presentará al examen del Comité de Evaluación en octubre de 2007.

95. En el marco de la esfera prioritaria b), la OE preparará el sexto informe ARRI y lo presentará al Comité de Evaluación en octubre y a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008. La OE examinará y posteriormente comentará el informe PRISMA, el informe sobre los resultados de la cartera y el informe sobre la eficacia del desarrollo (que deberá elaborar la dirección), cada uno de los cuales serán examinados por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva. Además, el próximo año la OE preparará su programa de trabajo y presupuesto para 2009 y lo presentará al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva, para que lo examinen, con arreglo a las prácticas establecidas y en los plazos convenidos.
96. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, en 2008 la OE organizará cuatro períodos de sesiones del Comité y todos los períodos extraordinarios que el Presidente del Comité estime necesarios. Asimismo, la OE organizará una visita del Comité a un país, en relación con una evaluación del programa. Al igual que en años anteriores, el Comité definirá su programa provisional para 2008 en su último período de sesiones en diciembre de 2007, en que se indicará asimismo el país seleccionado para la visita anual sobre el terreno.
97. Con respecto a la esfera prioritaria c), la OE seguirá haciendo todo lo posible para que los aspectos relativos a la comunicación y la difusión se incluyan en cada evaluación desde el inicio del proceso. Se mantendrá la práctica habitual de distribuir a los Directores Ejecutivos, entre otros, copias impresas de los informes de evaluación, así como de las *Reseñas e Ideas*, y de actualizar continuamente el Sistema de Conocimientos sobre Evaluación²². La OE seguirá celebrando talleres entre diversos interesados en los países asociados, con la finalidad de intercambiar opiniones y experiencias sobre los resultados y enseñanzas más importantes arrojados por las evaluaciones.
98. En lo que concierne a las asociaciones, la OE continuará participando activamente en los debates del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, así como en conferencias y talleres seleccionados de alcance internacional y regional, que traten sobre evaluación y temas conexos.
99. En cuanto a la esfera prioritaria d), la OE seguirá supervisando minuciosamente las operaciones para asegurar que sus metodologías de evaluación se apliquen sistemáticamente en todas las evaluaciones. A tal efecto, entre otras medidas, se pedirá a los jefes de las misiones de evaluación que acudan a la Sede del FIDA al inicio de cada evaluación para asistir a sesiones de información y emprender parte de la fase de redacción del informe. Análogamente, la participación de los jefes de misión y del evaluador principal de la OE designado en las misiones preparatorias se convertirá en una práctica permanente. Por último, la OE organizará un taller de capacitación para el personal y los consultores relativo al nuevo manual de evaluación. Éste se presentará también a la dirección y al Comité de Evaluación del FIDA en el curso del año. Los exámenes *inter pares* seguirán siendo un aspecto integrante del sistema de garantía de la calidad de la división.

²² Al que puede accederse a través del sitio web del FIDA.

VI. Necesidades de recursos humanos y financieros

100. El programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2007 fue más ingente que en años anteriores por lo que se refiere tanto al número de evaluaciones planificadas como a los recursos requeridos. Ahora bien, conforme a lo acordado el año pasado, el programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2008 será de proporciones menores, en cifras reales, al de 2007. Esto se ha logrado, en particular, reduciendo el número de evaluaciones a nivel institucional y de EPP previstas para 2008.
101. El año que viene la OE prevé mantener la misma dotación de personal de 2007. Es importante observar que en 2008 la OE seguirá necesitando los servicios del funcionario adicional del cuadro orgánico con contrato temporal, asignado en 2007 para ocuparse de la evaluación conjunta con el BAfD.
102. Según los cálculos, el presupuesto necesario para las prioridades y el programa de trabajo que se exponen en este documento supone una reducción del 8%, en cifras reales, en comparación con el presupuesto de la OE para 2007.
103. El presupuesto concreto para 2008 se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007. En el anexo III se presenta la propuesta preliminar de la OE para 2008, en la que se incluye el factor de inflación del 2% aplicado para las otras oficinas del FIDA.
104. Para finalizar, conforme a lo solicitado por el Comité de Auditoría en 2006, la OE explorará distintas opciones a fin de establecer una proporción indicativa adecuada de su presupuesto anual, y presentará los resultados de este análisis al Comité de Evaluación durante su 49º período de sesiones, previsto para octubre de 2007.

Crecimiento real nulo

1. En septiembre de 2005 se presentó al Comité de Auditoría un documento de debate sobre crecimiento real nulo, en el cual se abordaban las preguntas planteadas por los miembros del Comité acerca de la definición de crecimiento real nulo adoptada por el FIDA. A continuación se sintetiza el contenido de dicho documento.
2. Por "presupuesto de crecimiento real nulo" se entiende aquél en que no se registran incrementos de un año a otro tras aplicar la tasa de inflación.
3. La tasa de inflación utilizada puede variar en función de la ubicación de la entidad pertinente. Por ejemplo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) utiliza la inflación prevista con arreglo al índice de precios al por menor. No obstante, posiblemente el BERD pasará a adoptar un índice "armonizado" (Eurostat) en caso de que su utilización llegue a predominar en el mercado británico. El Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) combina el índice de precios al consumidor de Filipinas y de los Estados Unidos de América. El Fondo Monetario Internacional (FMI) adopta el índice de precios al consumidor vigente para Washington D.C., mientras que la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos aplica la tasa de inflación francesa. El Banco Mundial adopta una combinación del índice de precios al consumidor y el indicador de inflación para las economías avanzadas, en una proporción de 90/10.
4. Sin embargo, es de observar que la tasa de inflación de aplicación local rara vez se utiliza para la totalidad del presupuesto. De hecho, el BERD es la única de las seis instituciones financieras internacionales estudiadas que aplica la inflación al presupuesto total (es decir, gastos de personal y los costos no relacionados con éste). La tasa que se aplica con mayor frecuencia podría denominarse de crecimiento real nulo "híbrido" o compuesto. A continuación se exponen los resultados de las instituciones financieras estudiadas así como el método adoptado por cada una de ellas.

Resultados del estudio de otras instituciones financieras internacionales efectuado en julio de 2005

Banco Asiático de Desarrollo

5. El incremento presupuestario en el BAsD se desglosa en dos componentes: incremento de precios e incremento de volumen. Este último está determinado fundamentalmente por los recursos presupuestarios necesarios para sostener nuevos mandatos en materia de políticas e iniciativas en el ámbito del BAsD. Suele reflejarse en el aumento de los puestos de personal (y de los sueldos y beneficios conexos), del número de nuevas oficinas sobre el terreno, de los servicios de consultoría y de los viajes de negocios, además de otros incrementos resultantes del crecimiento previsto en los productos o entregas y de los gastos de capital, como consecuencia de la depreciación, entre otros elementos. El incremento de precios abarca tres categorías: en primer lugar, el aumento salarial general, que incluye el incremento de la contribución del BAsD al plan de pensiones del personal; en segundo lugar, el deflactor del tipo de cambio (dólar estadounidense frente a peso filipino), y, en tercer lugar, una combinación del índice de precios al consumidor tanto de Filipinas como de los Estados Unidos. En el contexto de la formulación del presupuesto del BAsD, el crecimiento real nulo se refiere a los incrementos de volumen (o reales).

Banco de Desarrollo del Consejo de Europa

6. En el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa, el crecimiento real nulo supone lo siguiente:

- para los gastos de nómina, un aumento “estatutario” (índice de sueldo anual fijado por sus organizaciones coordinadas, incrementos escalonados automáticos, margen fijo de gestión para los aumentos de categoría), y
- para los gastos operacionales, la adopción de la tasa de inflación francesa.

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo

7. El crecimiento real nulo se establece con arreglo a un índice de inflación externo. En el presupuesto de 2005 se utilizó un índice de precios al consumidor, obedeciendo a la opinión consensuada de las previsiones económicas independientes comunicada por el Ministerio británico de Economía y Hacienda.

Fondo Monetario Internacional

8. Con respecto al crecimiento real nulo, el FMI utiliza un índice híbrido de tres componentes: i) un factor para el incremento salarial del personal basado en un estudio realizado por un consultor externo; ii) un índice de precios para los gastos de viaje obtenido de fuentes del sector, y iii) el incremento de la inflación (con arreglo al índice de precios al consumidor para Washington D.C.) respecto de los gastos relativos al edificio, mantenimiento y afines.

Banco Interamericano de Desarrollo

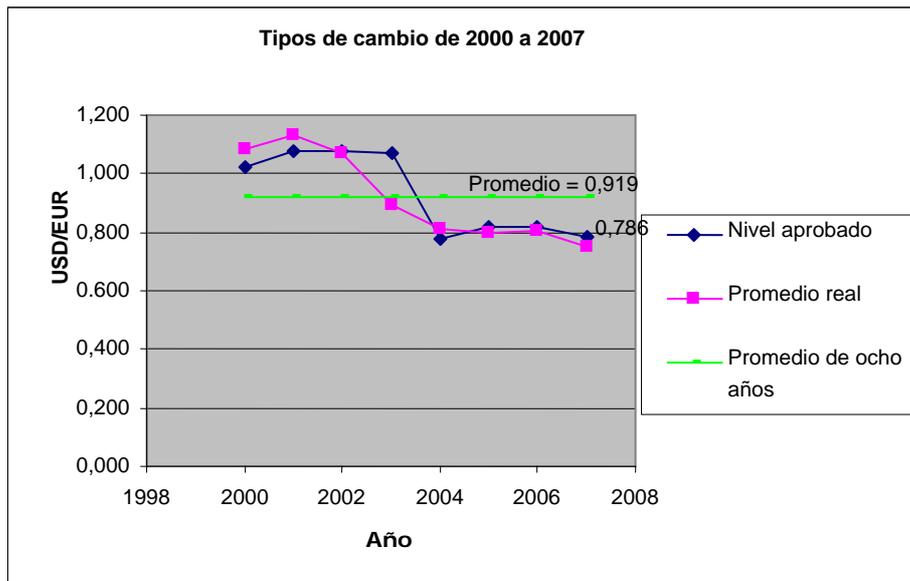
9. En este Banco, el presupuesto de crecimiento real nulo se rige por un índice ponderado de las variaciones de la escala de sueldos (que tiene en cuenta las variaciones del Banco Mundial y del FMI) y los costos no relacionados con el personal según el índice de precios al consumidor previsto para el ejercicio financiero del presupuesto.

Banco Mundial

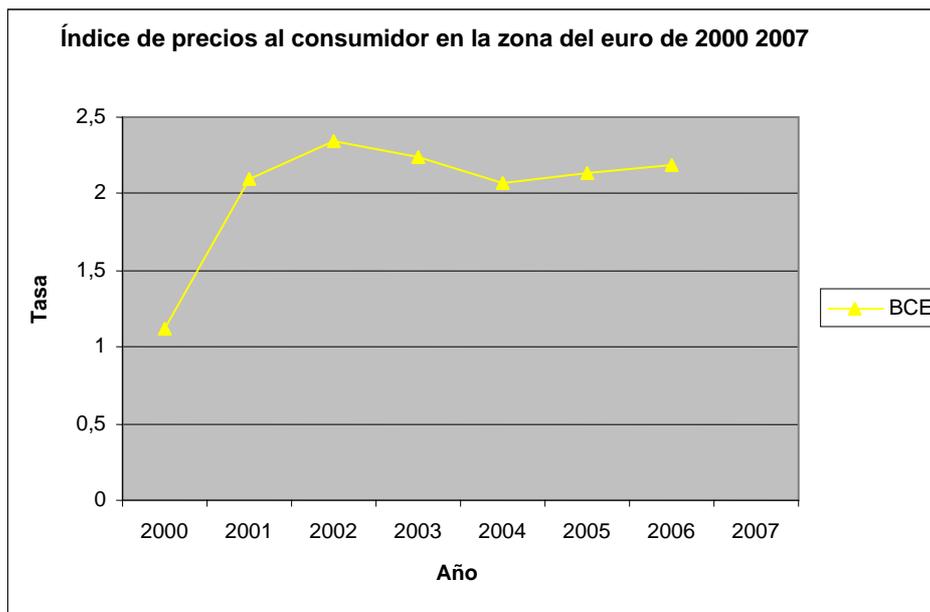
10. El crecimiento real nulo se basa en el ajuste presupuestario del Banco, en el cual se conjugan el incremento de compensación aprobado por el Directorio y —para los gastos no relacionados con el personal— una combinación, en una proporción de 90/10, del índice de precios al consumidor de los Estados Unidos y el indicador de inflación para las economías avanzadas.

FIDA

11. Una de las preguntas formuladas por el Comité de Auditoría durante su examen del presupuesto del FIDA para 2005 fue: ¿cómo puede el FIDA alegar que aplica una enfoque de crecimiento real nulo si el incremento general del presupuesto administrativo fue del 5,8%, en comparación con una tasa de inflación del 2,3%? La dirección del FIDA explicó que en el incremento de 5,8% habían influido dos factores: primero, el incremento de los gastos de personal dictado por la CAPI, y segundo, el extraordinario aumento de precios de los servicios relativos a las instalaciones.
12. El método compuesto, consistente en aplicar el aumento de los gastos de personal establecidos por la CAPI y la tasa de inflación en la zona del euro para los gastos no relativos al personal, se ajusta al método adoptado por otras instituciones financieras internacionales.
13. En la preparación del presupuesto administrativo para 2008, el FIDA ha adoptado la definición absoluta de crecimiento real nulo y ha aplicado la tasa de inflación según la Eurostat (2%) a todos los gastos, tanto los de personal como los no relacionados con éste. En los gráficos a continuación se ilustran las trayectorias del índice de precios al consumidor y de los tipos de cambio USD/EUR en los ocho últimos años.



* Fuente: Banco Central Europeo (BCE)



* Fuente: Banco Central Europeo (BCE)

Realizaciones de la OE en relación con sus actividades y prioridades previstas para 2007

| <i>Esfera prioritaria</i> | <i>Tipo de trabajo</i> | <i>Actividades de evaluación</i> | <i>Estado previsto de la ejecución</i> | <i>Situación actual</i> |
|--|---|--|--|---|
| Prioridad a): Realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos | 1. Evaluaciones a nivel institucional | Política del FIDA en materia de financiación rural | Conclusión en marzo de 2007 | Concluida |
| | | Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno | Conclusión en julio de 2007 | Concluida |
| | | Estrategia regional para el Cercano Oriente y África del Norte | Conclusión en marzo de 2007 | Concluida |
| | | Capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural | Inicio en diciembre de 2007 | Se iniciará en la fecha prevista |
| | | Evaluación conjunta con el BAFD sobre desarrollo agrícola y rural en África | Inicio en enero de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Enfoques y operaciones del FIDA en Mesoamérica | Inicio en noviembre de 2007 | Se iniciará en la fecha prevista |
| | | Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda | Actividad no planificada inicialmente Inicio en junio de 2007 | Se concluirá en 2009 |
| | | Iniciativa piloto "Una ONU" | Actividad no planificada inicialmente Inicio en septiembre de 2007. | Se concluirá en 2010 |
| | 2. Evaluaciones de programas en los países | Brasil | Conclusión en diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Etiopía | Inicio en mayo de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Marruecos | Conclusión en julio de 2007 | Concluida |
| | | Nigeria | Inicio en marzo de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Pakistán | Inicio en enero de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Sudán | Conclusión en diciembre de 2007 | Se concluirá en 2008 debido a la demora en la contratación del evaluador principal de la OE |
| | 3. Evaluaciones de proyectos | Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural de la ORD Oriental | Conclusión en octubre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Filipinas: Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental | Conclusión en noviembre de 2007 | Se concluirá en diciembre de 2007 |
| | 3.2 Evaluaciones finales | Albania: Programa de Desarrollo de las Zonas Montañosas | Conclusión en noviembre de 2007 | Se concluirá en diciembre de 2007 debido a la partida imprevista del evaluador principal de la OE |
| | | Belice: Proyecto de Desarrollo Agrícola y Ordenación de Recursos de Base Comunitaria | Conclusión en julio de 2007 | Se concluirá en octubre de 2007 |
| | | Pakistán: Proyecto de Apoyo a la Zona de Dir | Conclusión en octubre de 2007 | Se concluirá en diciembre de 2007 |
| | | Rumania: Proyecto de Desarrollo en Apuseni | Conclusión en enero de 2007 | Concluida |
| Prioridad b): Realización de la labor específica de evaluación requerida por la | 4. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva | Celebración de cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité y cualquier otro período de sesiones extraordinario, de conformidad con el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación Visita anual sobre el terreno a Malí | Cuatro períodos de sesiones ordinarios en 2007 | Se organizaron dos períodos de sesiones y se emprendió una visita a Malí en marzo de 2007 |

| <i>Esfera prioritaria</i> | <i>Tipo de trabajo</i> | <i>Actividades de evaluación</i> | <i>Estado previsto de la ejecución</i> | <i>Situación actual</i> |
|---|---|---|--|--|
| política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación | | Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto para 2007 y preparación de programa de trabajo y presupuesto para 2008 | Conclusión en diciembre de 2007 | Se emprenderá en la fecha prevista |
| | | Observaciones de la OE sobre el informe PRISMA | Conclusión en julio de 2007 | Concluida |
| | | Quinto informe ARRI | Conclusión en diciembre de 2007 | Se concluirá en la fecha prevista y se presentará al Comité en octubre y a la Junta Ejecutiva en diciembre |
| | | Observaciones de la OE acerca del informe sobre los resultados de la cartera y del informe sobre la eficacia en términos de desarrollo | Conclusión en diciembre de 2007 | Se realizará en la fecha prevista |
| | | Observaciones de la OE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA (como la estrategia de innovación) elaboradas por la dirección del FIDA a fin de que las examine el Comité de Evaluación | Conclusión en julio de 2007 | Concluida |
| Prioridad c): Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación | 5. Actividades de comunicación | Informes, <i>Reseñas e Ideas</i> , sitio web de la OE, etc. | Enero-diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | 6. Asociaciones | Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación y GNUD | Enero-diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | 7. Equipos de elaboración de proyectos y Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas, según sea necesario | Dos equipos de elaboración de proyectos por cada oficial de evaluación al año | Enero-diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| Prioridad d): Perfeccionamiento de la metodología de evaluación | 8. Labor metodológica | Garantía de la calidad de la metodología | Enero-diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Manual de evaluación | Conclusión en abril de 2007 | Se concluirá en diciembre de 2007 |
| | | Contribución de la OE para mejorar las actividades de autoevaluación del FIDA | Enero-diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Gestión de consultores | Enero-diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |
| | | Exámenes <i>inter pares</i> de todas las evaluaciones de nivel superior y de determinadas evaluaciones de proyecto | Enero-diciembre de 2007 | Conforme a lo previsto |

Dotación de personal de la OE para 2008
(Los niveles de personal de plantilla y temporero que se proponen son idénticos los de 2007)

| | <i>Puestos de plantilla</i> | <i>Personal con contrato a plazo fijo^a</i> | <i>Total</i> |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|--------------|
| Presupuesto administrativo | 16,5 | 3,5 | 20 |

^a Se trata de funcionarios contratados por concurso con contratos de un año de duración, como máximo, renovables dependiendo de la disponibilidad de recursos.

Propuesta de presupuesto de la OE para 2008
(en USD)

| | <i>Presupuesto de 2007 ajustado (USD 1 = EUR 0,737)^a</i> | <i>Disminución en cifras reales</i> | <i>Incrementos obligatorios</i> | | <i>Presupuesto para 2008</i> |
|------------------------------|---|---|---|---|----------------------------------|
| | | | <i>Inflación del 2%^a</i> | <i>Gastos de personal con arreglo a la CAPI^b</i> | |
| Actividades de evaluación | 2 990 565 | -466 955 | 59 811 | - | 2 583 422 |
| Gastos de personal | 2 835 130 | 0 | - | 359 989 | 3 195 119 |
| Total | 5 825 696 | -466 955 | 59 811 | 359 989 | 5 778 541 |
| Disminución porcentual | - | -8,0% | - | - | - |

^a Al igual que para las restantes oficinas del FIDA.

^b Según la comunicación de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto, teniendo en cuenta los datos de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).

