

Signatura: EB 2008/94/R.3  
Tema: 4  
Fecha: 13 agosto 2008  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Dar a la población rural  
pobre 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 los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2009**

Junta Ejecutiva — 94º período de sesiones  
Roma, 10 y 11 de septiembre de 2008

---

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 al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

### **Gary Howe**

Director de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto

Tel.: (+39) 06 5459 2262

Correo electrónico: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

### **Luciano Lavizzari**

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

Correo electrónico: [l.lavizzari@ifad.org](mailto: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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen operativo</b>	<b>iv</b>
<b>Parte I - Prioridades estratégicas relativas a un programa de trabajo basado en los resultados, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2009</b>	<b>1</b>
<b>I. La crisis alimentaria</b>	<b>1</b>
<b>II. Prioridades estratégicas del FIDA</b>	<b>2</b>
<b>III. Cumplir las prioridades</b>	<b>4</b>
A. Mejorar la gestión de los recursos humanos	4
B. Crear un entorno habilitador	5
C. Reforzar la actuación a nivel de los países y responder a los desafíos que plantea la sostenibilidad	6
D. Reforzar la eficacia y la eficiencia institucionales	8
<b>IV. Invertir en la respuesta en los países a la crisis alimentaria: el programa de trabajo para 2009</b>	<b>9</b>
<b>V. Trabajar orientando la labor a los resultados: el presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas para 2009</b>	<b>10</b>
<b>VI. Sinopsis de los presupuestos combinados a la luz de los principios presupuestarios</b>	<b>14</b>
<b>VII. El presupuesto de gastos de capital para 2009</b>	<b>15</b>
<b>Parte II – Descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) y las cuestiones relativas a los recursos para 2009 de la Oficina de Evaluación</b>	<b>16</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>16</b>
<b>II. Realizaciones en 2008</b>	<b>16</b>
<b>III. Labor realizada en 2008</b>	<b>21</b>
<b>IV. Prioridades de la OE para 2009-2011</b>	<b>21</b>
<b>V. Cuestiones relativas a los recursos para 2009</b>	<b>25</b>

**Anexos**

I.	Resumen de las prioridades para 2009 por resultados de la gestión institucional	26
II.	Composición de los costos uniformes de personal en 2008 y aumento estimado para 2009	27
III.	Realizaciones de la OE en relación con sus prioridades y actividades previstas para 2008	29
IV.	Dotación de personal de la OE para 2009	32
V.	Presupuesto de la OE propuesto para 2009 (en USD)	33
VI.	Esquema del sistema de seguimiento de la eficacia y la calidad del trabajo de la OE propuesto	34

## Abreviaturas y siglas

ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
ENI	evaluación a nivel institucional
EPP	evaluación del programa en el país
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GPP	gerente del programa en el país
IFI	institución financiera internacional
OE	Oficina de Evaluación
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PPR	informe sobre los resultados de la cartera
PRISMA	informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
RIDE	informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
TI	tecnología de la información

## Resumen operativo

1. De conformidad con las prácticas establecidas, 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 2009. La información proporcionada se tendrá en cuenta a la hora de finalizar el programa de trabajo y presupuesto para 2009, que se presentará al Comité de Auditoría en noviembre y a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008.
2. La crisis alimentaria que se ha desencadenado a finales de 2007 y en 2008 ha puesto marcadamente de relieve el desequilibrio cada vez mayor entre el aumento de la demanda de cultivos alimentarios y el suministro de los mismos, y el reto que esto plantea para el crecimiento mundial y la reducción de la pobreza. Ante la evidencia de estas disparidades, la amenaza que representa el cambio climático y las consecuencias del alza del precio de los combustibles, la comunidad internacional ha concedido máxima prioridad a aumentar rápidamente el volumen de la asistencia para el desarrollo destinada al sector agrícola en los países en desarrollo y a los pequeños agricultores que residen en dichos países.
3. Los buenos resultados respecto de la producción obtenidos mediante los sistemas agrícolas basados en pequeñas explotaciones han demostrado que es posible garantizar una mejora decidida y sostenible de la seguridad alimentaria mediante el desarrollo de las pequeñas explotaciones, y que existe la voluntad de incrementar las inversiones para reproducir y aumentar el alcance de las actividades que han tenido éxito. Corresponde al FIDA desempeñar un papel fundamental en este sentido: como mecanismo directo para aumentar las inversiones e, indirectamente, como fuerza impulsora para promover asociaciones dirigidas a la realización de inversiones "inteligentes" en la agricultura de pequeñas explotaciones por conducto del sistema de desarrollo.
4. El FIDA provocará un cambio radical en su respuesta directa e indirecta a la crisis alimentaria mediante un programa ampliado: atajando directamente las causas fundamentales de la crisis en la producción y la productividad; fortaleciendo las plataformas mundiales y nacionales para ofrecer una respuesta integral, fundamentada y coordinada, y reforzando su capacidad interna para cumplir lo que se ha propuesto.
5. Para atajar las causas fundamentales de la crisis alimentaria relacionadas con la producción, el FIDA centrará todavía más la atención en aumentar el crecimiento de la productividad agrícola mediante asociaciones entre el sector público y privado, intensificará las medidas para blindar sus actividades contra los efectos del cambio climático y la degradación de los recursos naturales, y ampliará y mejorará el tratamiento de las cuestiones relacionadas con el agua y la tierra.
6. Con el fin de fortalecer la base de cooperación y asociación para aumentar la asistencia destinada al desarrollo agrícola y la reducción de la pobreza rural, el FIDA: proporcionará en los proyectos y programas medios a través de los cuales otros donantes puedan aumentar la cofinanciación; promoverá la movilización de formas de inversión dirigidas al desarrollo rural que no se basen en la ayuda; intercambiará conocimientos y experiencia más ampliamente para promover enfoques que se basen más en la experiencia y sean más actuales, y fortalecerá las asociaciones mundiales y regionales para la adquisición de conocimientos, las actividades de promoción y el diálogo sobre políticas.

7. Para lograr lo anterior, el FIDA reforzará sus propios recursos humanos y los instrumentos que éstos utilizan. Asimismo aplicará una estrategia audaz con el fin de asegurarse de que la estructura y el perfil de su fuerza de trabajo son adecuados para satisfacer los objetivos operacionales previstos; que cuenta con una cultura abierta y habilitadora que respalda los valores y la misión institucional; que permite a todo el personal desarrollar su potencial mediante inversiones y aprendizaje, y que dispone de los procesos, instrumentos y sistemas de personal adecuados para respaldar su estrategia de gestión de los recursos humanos. Esta fuerza de trabajo más robusta estará respaldada por políticas operacionales pertinentes y sólidas; una mayor capacidad técnica (particularmente en la esfera del cambio climático); mejores comunicaciones y acceso a los sistemas institucionales de gestión en el plano de los países, e instrumentos de gestión de los recursos humanos (entre ellos los contratos) que influyan positivamente en la participación del FIDA en la iniciativa "Una ONU" y sean apropiados para realizar contrataciones a nivel de los países y para gestionar los recursos de manera flexible. Con la intención de abordar el desafío fundamental de lograr mejoras sostenibles en la seguridad alimentaria y los ingresos de la población rural pobre, el FIDA reforzará la gestión de los programas en los países mediante el liderazgo de los países y la evaluación del desempeño en asociación; ampliará y mejorará la supervisión directa, y reforzará la presencia en los países.
8. El Fondo propone un aumento de su programa combinado de préstamos y donaciones hasta el nivel máximo permitido conforme a lo convenido en la Séptima Reposición: USD 715 millones, es decir, un incremento del 10% respecto de la cuantía aprobada para 2008. El programa de préstamos y de donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda para 2009 se llevará a cabo mediante cerca de 36 proyectos. Teniendo en cuenta los objetivos y las perspectivas de cofinanciación, estos proyectos proporcionarán entre USD 1 000 millones y USD 1 500 millones de asistencia internacional centrada en la producción de alimentos y la inseguridad alimentaria, haciendo especial hincapié en la conservación de los recursos naturales y el aumento de la productividad.
9. Con objeto de apoyar este programa de trabajo ampliado (en un 10%) en 2009 y prepararse para un nuevo incremento en 2010, el FIDA propone una dotación de fondos para el presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) de USD 124,3 millones en 2009, lo que supone un incremento en valor real del 1% en relación con 2008. Esto comprende un incremento en valor nominal del 10% del SFEP (equivalente a un incremento en valor real del 6%) y un incremento en valor nominal del 5% del presupuesto administrativo (equivalente a una disminución en valor del 2%). Como ocurrió en 2008, el SFEP ha aumentado en valor real mientras que el presupuesto administrativo se ha reducido, lo que pone de manifiesto en ambos casos el compromiso de orientar los recursos a las esferas operacionales (se estima que en 2009 se alcanzará el 63%) y garantizar una eficacia sostenida en las esferas no operacionales. En general, el índice de eficiencia del FIDA mejorará todavía más hasta situarse en el 15,76% (frente al 17,1% del año de referencia de 2006).





# Parte I - Prioridades estratégicas relativas a un programa de trabajo basado en los resultados, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2009

## I. La crisis alimentaria

1. Después de un largo período de tiempo durante el cual los precios de los alimentos fueron bajos y la oferta abundante (mundialmente), y en el que parecía no haber gran necesidad de tomar parte activa en la gestión sectorial concertada y la inversión en esos aspectos, los precios han subido rápidamente. Para muchas personas pobres de las zonas urbanas y rurales, esta situación ha socavado todas las mejoras recientes en cuanto a ingresos y seguridad alimentaria. Para muchos gobiernos, ha supuesto la necesidad de plantearse la cuestión de la seguridad alimentaria desde una óptica especialmente dramática. Para la comunidad mundial, ha significado una perturbación del sistema de comercio de alimentos y una sacudida al optimismo sobre la posibilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio relativos a la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria, y ha llevado a reconocer la necesidad de cambiar la manera en que se ha gestionado la agricultura en el sistema internacional de desarrollo.
2. La crisis alimentaria corre en paralelo con el alza de los precios de los combustibles: ambas situaciones llevan implícitas consecuencias complejas para el presente y el futuro de la agricultura. Los costos más altos de los fertilizantes y el transporte están mermando los ingresos agrícolas a una velocidad que supera el ritmo en que se van devengando los beneficios derivados del alza de los precios de los alimentos. Todo ello se está haciendo sentir en el acceso a los insumos, lo que a su vez está provocando una mayor inseguridad alimentaria en las zonas rurales y está poniendo en juego los niveles futuros de productividad. A raíz del alza de los precios de los combustibles el mercado manda señales claras hacia la ampliación de la producción de biocombustibles, una esfera en la que el futuro de los productores en pequeña escala resulta incierto, y en la que la competencia por la tierra y el agua puede llegar a ser muy intensa, como ya se ha visto en muchas regiones.
3. Ambas situaciones son, en parte, una manifestación de los aspectos demográficos y económicos que se observan en las zonas urbanas: un crecimiento de las poblaciones con niveles de ingresos más altos y que emplean sistemas de producción y viviendas de alto consumo energético. Acechando por encima de ambas crisis, y en estrecha relación con ellas, está el cambio climático. Es posible que en el futuro el sector agrícola se convierta en una fuerza positiva en la gestión del cambio climático pero, hoy en día, se limita a absorber los efectos derivados de éste. Podría argumentarse que no hay ningún otro gran sistema de producción y subsistencia que esté expuesto en igual escala a los efectos del cambio climático. Los mayores perdedores se contarán entre los pequeños agricultores de algunos de los países con mayor inseguridad alimentaria.
4. Es necesario hacer frente a estos retos: el momento álgido de los precios de los alimentos pasará tan pronto como se movilice asistencia a corto plazo,<sup>1</sup> pero seguirá habiendo un desequilibrio subyacente; si no se gestiona mejor, el cambio climático producirá una crisis social, y la pobreza no se superará hasta que no se le haga frente allá donde vaya surgiendo. Es imposible seguir manteniendo con la

<sup>1</sup> Entre otras cosas, reorientando los compromisos existentes a fin de garantizar que las personas y países vulnerables tienen lo que necesitan para superar los efectos y las causas inmediatas de la crisis. Por lo que se refiere al papel del FIDA en esta respuesta rápida, que se ha elaborado en estrecha consulta con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), véase el documento REPL.VIII/3/R.4, titulado "Respuesta del FIDA ante el alza de los precios de los alimentos".

misma confianza la creencia de que las cuestiones rurales pueden resolverse en las zonas urbanas: la cuestión de los combustibles arroja dudas en cuanto a la sostenibilidad del rápido crecimiento económico urbano que ha absorbido a poblaciones que disponían de escasas oportunidades en el medio rural; y la crisis de los alimentos no se puede resolver en las ciudades. Hay indicios claros de que existe un deseo de dar la vuelta de manera decisiva al descenso de las inversiones en el desarrollo agrícola y rural que lleva tanto tiempo teniendo lugar. Lo que no queda tan claro es de qué tipo de inversión debería tratarse, y si esa inversión por sí sola sería suficiente.

5. Los 450 millones de pequeños agricultores de todo el mundo son un recurso importante: la India, China, Viet Nam y, más recientemente, Malawi han demostrado que los regímenes de producción en pequeña escala pueden contribuir de manera decisiva a ampliar la producción y mejorar la seguridad alimentaria aplicando un sistema alimentario sostenible y equilibrado. El cambio al alza de los precios de los alimentos ofrece la posibilidad de reactivar en gran medida el sector de los pequeños agricultores, al ofrecer la perspectiva de un aumento de la oferta mundial de alimentos y una reducción de la pobreza rural, sin los enormes costos sociales, políticos e incluso ambientales que conlleva el desplazamiento de los pequeños agricultores por productores en gran escala que, paradójicamente, en el plano mundial dependen mucho más de los subsidios y de la protección que los pequeños agricultores.
6. Para aprovechar estas oportunidades se precisan inversiones y cambios normativos "inteligentes". La comunidad internacional dedicada al desarrollo se está comprometiendo a aumentar la inversión, pero lo que escasea es la experiencia pertinente. Con todo, disponer de esos conocimientos y experiencia es fundamental en los planos mundial, nacional y local. Ahí es donde el FIDA puede hacer una contribución importante. Constituido mientras tenía lugar una crisis alimentaria, ha sido una de las pocas instituciones financieras internacionales (IFI) y organizaciones bilaterales de desarrollo que ha mantenido y ampliado constantemente su compromiso con respecto al desarrollo agrícola, y que ha centrado cada vez más intensamente su atención en los aspectos y obstáculos concretos con los que se enfrentan los pequeños agricultores. Su experiencia en cuanto a aplicar innovaciones orientadas a conseguir resultados en la reducción de la pobreza rural permiten al FIDA desempeñar un papel fundamental en otra crisis alimentaria abordando el problema básico: el hecho de que el sector de la agricultura en pequeña escala y los medios de vida de los pequeños agricultores esté subdesarrollado como resultado de las escasas inversiones en ese sector y de la poca atención específica prestada a los productores pobres del medio rural y a los problemas con que se enfrentan.

## II. Prioridades estratégicas del FIDA

7. El *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* proporciona orientaciones estratégicas claras, estables y muy pertinentes para aprovechar al máximo la contribución del FIDA a la reducción de la pobreza rural y la resolución de los problemas que subsisten a la crisis alimentaria. El Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo ofrece un conjunto significativo de metas y objetivos de desempeño por los que se rige la labor del Fondo.
8. En el primer informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) se pone de manifiesto que el Fondo está obteniendo mejores resultados en cuanto a la calidad y a garantizar resultados reales, por ejemplo, mejoras en los medios de vida, la producción y los ingresos de los pobres rurales. Los acontecimientos del año pasado demuestran que no hay ninguna organización que trabaje en el sector agrícola que pueda darse por satisfecha. La prioridad del FIDA es hacer frente a esta crisis adoptando actividades nuevas y mejores como las que siguen:

- a) atajar directamente las causas fundamentales que afectan a la producción y la productividad;
  - b) promover un cambio radical para fortalecer las plataformas mundiales y nacionales con miras a ofrecer una respuesta integral, fundamentada y coordinada, y
  - c) reforzar la capacidad interna del FIDA para cumplir una función ampliada en la respuesta internacional.
9. Por lo que se refiere a la innovación dirigida a atajar directamente las causas fundamentales de la crisis,<sup>2</sup> el FIDA adoptará las medidas siguientes:
- a) prestar más atención a aumentar el crecimiento de la productividad agrícola mediante asociaciones entre el sector público y privado;
  - b) intensificar las medidas para blindar sus actividades contra los efectos derivados del cambio climático y la degradación de los recursos naturales, y
  - c) ampliar y mejorar el tratamiento de las cuestiones relacionadas con el agua y la tierra, factores fundamentales que determinan la capacidad de la población rural pobre de mejorar su producción de alimentos y gestionar los recursos teniendo en cuenta la sostenibilidad climática/ambiental.
10. Con el fin de fortalecer la base de cooperación y asociación para provocar ese cambio radical en la asistencia destinada al desarrollo agrícola y la reducción de la pobreza rural, el FIDA se centrará en lo siguiente:
- a) proporcionar en los proyectos y programas medios a través de los cuales otros donantes puedan aumentar la cofinanciación, especialmente para la mejora de la infraestructura con fin de eliminar los obstáculos a la comercialización;
  - b) promover la movilización de formas de inversión dirigidas al desarrollo rural que no se basen en la ayuda, entre ellas, las inversiones privadas y las remesas;
  - c) intercambiar conocimientos y experiencia más ampliamente para promover un enfoque, que se base más en la experiencia y sea más actual, entre las instituciones que están volviendo a participar en la financiación del desarrollo rural, en particular en las esferas de asociaciones innovadoras entre el sector público y privado en servicios de tecnología y la ampliación de escala de proyectos localizados en los programas nacionales;
  - d) fortalecer las asociaciones mundiales y regionales para la adquisición de conocimientos, las actividades de promoción y el diálogo sobre políticas, sobre todo en las esferas de los bienes públicos mundiales (especialmente la gestión de recursos), los temas relacionados con la tierra, la financiación rural, el género, los medios de vida rurales y el análisis institucional, y
  - e) diferenciar el apoyo que presta en función de las condiciones del país en cuestión, con el fin de responder mejor a las necesidades especiales y diversas de los Estados frágiles y los países de ingresos medios además de seguir prestando especial atención, como ya es habitual, a los países de bajos ingresos.

---

<sup>2</sup> La estrategia de innovación del FIDA (aprobada en septiembre de 2007 [EB 2007/91/R.3/Rev.1]) enfoca la innovación no como una línea especial de actividad sino como una contribución para mejorar la eficacia del desarrollo en todas sus actividades y una dimensión de la misma.

### III. Cumplir las prioridades

11. Para obtener resultados en la arquitectura de la asistencia para el desarrollo a la altura que corresponde a su función y sentar las bases de un aumento radical de sus operaciones en 2010, el FIDA seguirá adelante con el proceso de reforma iniciado en el marco del Plan de Acción y lo ampliará mediante la adopción de las siguientes medidas: una estrategia audaz para gestionar su fuerza de trabajo; un desarrollo rápido de nuevos instrumentos para prestar apoyo a las operaciones; el fortalecimiento de la actuación a nivel de los países y el sentido de apropiación de los países, y una mayor eficacia.

#### A. Mejorar la gestión de los recursos humanos

12. El FIDA necesita contar con la gente adecuada en el lugar justo, así como con la motivación y supervisión apropiadas de manera tal que los resultados prioritarios y las nuevas funciones se armonicen según un sistema de distribución de puestos más flexible. En la evaluación externa independiente del FIDA se señalaron ciertas deficiencias en la gestión de los recursos humanos del FIDA, y la reforma constituyó un componente importante del Plan de Acción. Los avances iniciales fueron lentos ya que el FIDA tuvo que enfrentarse a la tarea de definir los cambios esenciales que eran necesarios y movilizar la capacidad de liderazgo efectiva dentro de las divisiones y de la institución.
13. El ritmo de los cambios se ha ido acelerando en 2007 y 2008, y seguirá haciéndolo todavía más para satisfacer la ingente tarea que representan las ampliaciones futuras del programa de trabajo. Mediante la utilización de los recursos disponibles en el marco del presupuesto administrativo (en el que la asignación dedicada a capacitación casi se ha triplicado en 2008), el Plan de Acción y el Proyecto de Fortalecimiento Institucional, se han identificado en las encuestas generales del personal algunas de las esferas que más urge modificar; a través de la encuesta de 360° se han establecido las esferas que han de fortalecerse entre el personal directivo superior e intermedio, y con la cartografía de la organización y la fuerza de trabajo se ha precisado con exactitud "qué recursos hacen falta" y "dónde hacen falta" teniendo en cuenta el papel que le toca desempeñar al FIDA en el futuro. Se ha contratado a un número considerable de funcionarios para renovar al personal directivo intermedio, el presupuesto de capacitación ampliado se ha orientado a mejorar las capacidades del personal directivo intermedio, en particular las relativas a la gestión de personal, y se ha movilizado a nuevo personal de operaciones con un alto nivel de calidad y apto para ajustarse a las necesidades del nuevo modelo operativo del FIDA y a su volumen de actividades. Todo el personal pertinente ha recibido capacitación para satisfacer las demandas de las nuevas responsabilidades de supervisión. El sistema de gestión de los resultados y la especificación de los valores fundamentales del FIDA han proporcionado una idea clara de la actuación profesional que cabe esperar del personal a todos los niveles, y que se ha dado a conocer a los recién llegados a la organización mediante un proceso institucional de orientación inicial totalmente novedoso.
14. El cambio y la mejora de la gestión de los recursos humanos es un proceso urgente a corto-medio plazo que debe estar orientado por una estrategia clara que se aplique enérgicamente. El FIDA ahora cuenta con una estrategia que garantizará que:
- a) la estructura y el perfil de la fuerza de trabajo son adecuados para satisfacer los objetivos de la organización;
  - b) cuenta con una cultura abierta y habilitadora que respalda los valores fundamentales y la misión institucional;

- c) todo el personal puede desarrollar su potencial gracias a la capacitación y el aprendizaje, y
  - d) dispone de los procesos, instrumentos y sistemas de personal adecuados para respaldar su estrategia de gestión de los recursos humanos.
15. Para lograr la estructura y el perfil adecuados de la fuerza de trabajo será preciso reformular el tipo de fuerza de trabajo que se desea lograr, dotándola de flexibilidad y estableciendo una relación entre la carrera y la actuación profesional (que se medirá según el número de miembros del personal con contratos flexibles y la proporción de personal dedicado a las operaciones y el personal de apoyo). Para lograr una cultura habilitadora que respalde los valores y la misión institucionales se deberán formular estrategias de desempeño y recompensa que aúnen el compromiso del personal y los resultados operacionales (medidos en función de la mejora del índice de respuesta y las puntuaciones medias derivadas de la encuesta general del personal). Para desarrollar el potencial del personal se precisará de planes de aprendizaje en todas las actividades, en los que se hará especial hincapié en reforzar conocimientos fundamentales en apoyo de la misión del FIDA (que se medirán en función del aumento de los días de aprendizaje y los planes de sucesión verosímiles establecidos para los puestos especializados y los cargos directivos intermedios). Para que la iniciativa se lleve a cabo, el FIDA tendrá una función de recursos humanos eficaz desde el punto de vista estratégico y eficiente desde el punto de vista administrativo que respaldará a supervisores competentes y a una organización bien dirigida.
16. Esta reforma urgente estará orientada por una estrategia de personal del FIDA a medio plazo en la que se ofrecerá un marco transparente para la evaluación de los progresos, que se publicará en el cuarto trimestre de 2008, y que estará en plena aplicación a principios de 2009. Una de las dificultades más inmediatas es movilizar al personal a fin de lograr la redistribución de puestos necesaria para satisfacer los resultados operacionales y los objetivos de eficiencia, para lo cual se trasladarán recursos de personal a las esferas operacionales entre otras medidas. Según la experiencia de otras IFI en la introducción de reformas importantes en la gestión de los recursos humanos, hay que crear las condiciones para el cambio y las mejoras. En consecuencia, el FIDA propone aplicar un programa de separación voluntaria del servicio en 2009, cuyos objetivos, organización y financiación se debatirán por separado con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008.

## **B. Crear un entorno habilitador**

17. La responsabilidad principal inmediata de obtener una mejor eficacia en términos de desarrollo recae en el Departamento de Administración de Programas (PMD).<sup>3</sup> El objetivo principal del programa de reforma de la gestión de los recursos humanos será conseguir al personal adecuado con los conocimientos apropiados y en el número justo para que se incorporen al PMD con miras a aumentar la eficacia y prepararse para un cambio radical en las operaciones. Esta labor ya se está llevando a cabo mediante la contratación y la gestión focalizada de los recursos humanos. A esta fuerza de trabajo reforzada se le suministrarán en seguida instrumentos operacionales mejorados, entre ellos los siguientes:
- a) políticas operacionales más pertinentes y sólidas, por ejemplo, una política sobre tierras y una política para la asociación con las organizaciones campesinas, que, por un lado, respalden directamente las operaciones y el diálogo sobre políticas en cuanto al acceso a la tierra y la gestión de los recursos y el cambio climático, y, por otra, las asociaciones a nivel de los países y la integración;

<sup>3</sup> En el contexto del sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA, estas responsabilidades se engloban en los resultados de la gestión institucional (CMR) 1, 2 y 3 (respectivamente, mejor gestión de los programas en los países, mejor diseño de los proyectos y mayor apoyo a la ejecución). En el anexo I se establece un paralelo entre las actividades prioritarias para 2009 y los CMR correspondientes.

- b) nuevas modalidades e instrumentos de financiación: una capacidad de apoyo más diferenciada por países y la exploración de asociaciones sólidas con el sector privado y la movilización de inversión privada exigen que el FIDA disponga de nuevos instrumentos financieros, más pertinentes para la arquitectura de la financiación actual para el desarrollo (pública y privada);
- c) la plena integración del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) en las estructuras financieras y de gestión ordinarias del FIDA, con un mandato ampliado para respaldar las actividades de cambio climático y medioambientales en toda la cartera y el programa de trabajo;
- d) mejores comunicaciones y acceso a los sistemas institucionales de gestión en el plano de los países para los asociados del FIDA y el personal del Fondo en el país;
- e) disposiciones mejoradas en relación con la seguridad sobre el terreno y arreglos institucionales para todo el personal a nivel de los países;
- f) instrumentos de gestión de los recursos humanos (entre ellos los contratos) que influyan positivamente en la participación del FIDA en la iniciativa "Una ONU" y sean apropiados para realizar contrataciones a nivel de los países y para gestionar los recursos de manera flexible;
- g) nuevos instrumentos, que guarden relación con los sistemas institucionales, para medir los progresos de la gestión de los programas en los países y administrar la utilización de los recursos;
- h) un sistema de préstamos y donaciones que proporcione una plataforma sólida para el desembolso y la gestión financiera, y que sea accesible de manera descentralizada, y
- i) procesos administrativos y financieros más simplificados, con los que se reduzcan los costos y se libere al personal operacional para que realice una labor de desarrollo directa.

### C. Reforzar la actuación a nivel de los países y responder a los desafíos que plantea la sostenibilidad

18. En el RIDE de 2007 se llegaba a la conclusión de que "Fondo es una institución que está en marcha hacia el logro de una mayor eficacia y eficiencia en términos de desarrollo." Sin embargo, y pese al hecho de que el desempeño del FIDA puede compararse con el de instituciones similares y de que sus propios resultados han mejorado, el nivel de *sostenibilidad* de los resultados todavía no es satisfactorio. Es de vital importancia resolver esta cuestión con miras a que el FIDA contribuya a encontrar una solución sostenible para la crisis alimentaria.
19. Hay tres factores operacionales concretos que influyen enormemente en la sostenibilidad de un proyecto, y los tres guardan relación con la actuación del FIDA en los procesos a nivel de los países: la manera en que los proyectos se integran en las estrategias, los planes y las instituciones (públicas, de la sociedad civil y privadas) a nivel de los países; la calidad de la supervisión durante la ejecución de los proyectos, y el marco de organización de las intervenciones del FIDA a nivel de los países. Estos tres factores mejorarán gracias a los siguientes aspectos:
- a) **Fortalecimiento de la elaboración y la gestión de los programas en los países.** La integración de las actividades en el contexto del país es un fundamento esencial para la sostenibilidad y un elemento central del programa de armonización dirigido y asumido por los países.<sup>4</sup> Los programas

<sup>4</sup> En los informes de terceras partes (que se citan en el RIDE [EB 2007/92/R.9/Rev.1]) se indica que el FIDA está consiguiendo buenos resultados respecto de los objetivos y medidas de armonización de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Se prevé que en breve se realizará una actualización de los resultados en todo el sistema.

sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados se han concebido con ese fin, y serán el principal vehículo para la elaboración de enfoques dirigidos al establecimiento de asociaciones y la prestación de asistencia en los países que tengan más en cuenta el contexto de cada país, estén más integrados con los procesos de los respectivos países y sean asumidos por éstos. El FIDA está organizando una participación más fuerte de los países en la elaboración de las estrategias y los programas en los países (a través de equipos de gestión de los programas en los países en los que participen agentes nacionales básicos), así como la recopilación de información dentro del país sobre la calidad de su propia gestión del programa en el país. En 2008, realizó por primera vez una serie de encuestas de clientes/asociados en el país en las que se obtuvieron resultados de 18 países. En 2009, aumentará la información recibida de los asociados en los países, según se vaya integrando la gestión de los programas en los países en el sistema institucional de gestión del desempeño, con lo cual se abordarán algunos de los problemas que plantea mantener la atención y la gestión institucionales centradas en un contexto en el que los países van asumiendo la programación. Con el ensayo de los procesos de garantía y mejora de la calidad aplicados a los COSOP basados en los resultados en 2008, y su plena aplicación en 2009, se completará el sistema de garantía y mejora de la calidad de los proyectos de principio a fin.

- b) **Ampliación y mejora de la supervisión directa.** El paso a la supervisión directa es uno de los cambios recientes fundamentales del modelo operativo del FIDA. A principios de 2007, había 16 proyectos supervisados directamente por el Fondo; a mediados de 2007 el número ascendía a 130; en 2009, la mayor parte de los proyectos que no estén supervisados por un cofinanciador estarán supervisados directamente por el FIDA, entre ellos aproximadamente el 90% de los proyectos aprobados por la Junta Ejecutiva en 2009. Para lograr una mejora del desempeño se está recurriendo a lo siguiente: asociaciones más sólidas con instituciones nacionales; programas de capacitación sobre supervisión directa y adquisiciones; contratación de asesores de la cartera (que sustituyen la contratación externa, y forman parte de la dotación de recursos para costos de supervisión), y un examen completo de los aspectos jurídicos y fiduciarios implícitos en la integración de las tareas de supervisión directa en las operaciones básicas del FIDA. El desarrollo de la capacidad en los países y en la Sede proseguirá en 2009. Se registrarán y examinarán en tiempo real los datos relativos tanto a los resultados de los proyectos como de la supervisión dentro del sistema de seguimiento del desempeño y los resultados, lo que permitirá identificar, evaluar y gestionar de manera periódica y en tiempo real los problemas relacionados con los resultados de la ejecución y las medidas que hay que adoptar al respecto.
- c) **Fortalecimiento de la presencia en los países.** Para mejorar la programación en los países, reforzar la participación en las actividades de armonización impulsadas desde los países y el apoyo a las mismas (por ejemplo, la capitalización activa de la iniciativa "Una ONU" y la contribución a ésta), y mejorar el apoyo a la ejecución, el FIDA debe convertirse en una organización mucho más descentralizada, con presencia en los lugares en que opera y con mayor capacidad de reacción. El FIDA tiene 15 operaciones completas de presencia en los países aprobadas y cuatro gerentes de programas en los países (GPP) destacados sobre el terreno e integrados en las estructuras de las Naciones Unidas a nivel de países. En 2009, el FIDA destacará sobre el terreno a otros dos GPP, y estudiará la posibilidad de mejorar la participación local en otros países más.

## D. Reforzar la eficacia y la eficiencia institucionales

20. Para mejorar los resultados operacionales dirigidos a resolver las causas subyacentes de la crisis alimentaria en la economía de los pequeños agricultores también es necesaria una mejora *general* de la eficiencia, la capacidad y el marco de gestión institucional.
21. Un objetivo principal en la tarea de promover respuestas globales más inteligentes a las cuestiones sobre las que se basa la crisis alimentaria será conseguir una gestión más estricta de las actividades de promoción y las asociaciones en el propio FIDA. El CMR 8 (iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional) se introdujo en el sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo en 2008, y se ha ido modificando y ajustando en función de la experiencia. En 2009, el CMR 8 se aplicará de manera más consistente y amplia (centrándose en el reconocimiento general del papel de los pequeños agricultores en la ampliación sostenible del suministro de alimentos y los ingresos rurales, el cambio climático, el acceso a la tierra y la productividad agrícola), y se vinculará al proceso mejorado de formulación de políticas, gestión de los conocimientos y comunicaciones. Un instrumento fundamental para mejorar los resultados y la coherencia de las actividades de promoción del FIDA será la ultimación del informe sobre la pobreza rural del FIDA (en 2009).
22. El FIDA reforzará la gestión de los conocimientos con miras a lograr la eficacia a nivel de los países, la promoción general de enfoques más inteligentes para el desarrollo agrícola y rural, la eficiencia general y los servicios que se presten a los países de ingresos medios, así como para ser fuente de innovación en todas esas esferas. La estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos fue aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2007,<sup>5</sup> e incluye un marco amplio de resultados. Las actividades y objetivos previstos en el marco de resultados ya se han incorporado en los planes de trabajo del PMD y del Departamento de Asuntos Externos. La atención se centrará en integrar mejor estas actividades, fortaleciendo la capacidad y las asociaciones para promover innovaciones en las esferas técnicas prioritarias (sobre todo, la del impacto del cambio climático), y ampliar la gestión de los conocimientos para respaldar las funciones de gestión institucional, así como para incluir los datos disponibles sobre el desempeño en el sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo.
23. Los costos operacionales representan más del 60% de los recursos del presupuesto ordinario del FIDA (presupuesto administrativo y SFEP), y la esfera misma de las operaciones debe estar mejor gestionada desde el punto de vista de la eficiencia y la rentabilidad. Uno de los prerrequisitos es mejorar la capacidad para el análisis de los costos unitarios, y para vincular los costos a los resultados de operaciones concretas según un marco de referencia interno y externo. En 2009 los gerentes de operaciones tendrán a su disposición instrumentos mejores para evaluar la eficacia y eficiencia de las actividades, lo que permitirá utilizar de manera más inteligente los recursos para que éstos estén alineados con los objetivos institucionales conforme a un sistema de medición de los resultados eficaz y transparente respaldado por bases de referencia pertinentes para lograr los objetivos fijados respecto a los costos.
24. Entre las actividades no operacionales, se reducirán los costos unitarios y los costos reales totales a la vez que mejorará el apoyo para lograr la eficacia institucional. Las entregas prioritarias para 2009 incluyen lo siguiente:
  - a) aplicar un sistema integral de gestión del riesgo institucional;
  - b) aplicar un sistema funcional de continuidad de las operaciones;

---

<sup>5</sup> EB 2007/90/R.4



- c) explorar las posibilidades que se abren con el traslado al nuevo edificio de la Sede del FIDA para mejorar las comunicaciones y el trabajo en equipo;
  - d) crear la infraestructura de información y comunicaciones para aplicar un modelo operacional descentralizado, y
  - e) aprovechar todos los beneficios derivados de la inversión previa en la planificación de los recursos institucionales del FIDA, ampliando la utilización de plataformas electrónicas a las transacciones no financieras, entre ellas las adquisiciones y la gestión de consultores.
25. También se conseguirán ahorros adicionales (véase el párrafo 34 más abajo), respaldados por la labor conjunta con otras IFI en el establecimiento de bases de referencia para las actividades, gracias a: la racionalización, simplificación y normalización de los procesos, prestando especial atención a los procesos que influyen en las operaciones, y la contratación externa de determinadas actividades y la utilización de sistemas comunes con otros organismos de las Naciones Unidas, principalmente en Roma. Las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma ya colaboran en las actividades de adquisición y contratación, y el FIDA utiliza recursos de la FAO (y del PMA) para servicios tanto operacionales como administrativos que van desde la labor de elaboración de proyectos al suministro de servicios médicos, pasando por la administración de recursos humanos (por ejemplo, la administración de las pensiones del personal). Algunos elementos de las plataformas de gestión financiera ya se comparten, y está previsto realizar consultas periódicas en la esfera de tesorería para llegar a la designación de un custodio general común.

#### IV. Invertir en la respuesta en los países a la crisis alimentaria: el programa de trabajo para 2009

26. La inversión en agricultura en los países en desarrollo, y particularmente en los países más pobres, debe aumentar de manera sustancial y rápida. El FIDA propone un aumento de su programa combinado de préstamos y donaciones hasta el nivel máximo permitido conforme a lo convenido en la Séptima Reposición: USD 715 millones, es decir, un incremento de 10% respecto de la cuantía aprobada para 2008 (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

##### Valor del programa de préstamos y donaciones, 2006-2009 (en millones de USD)

	<i>Aprobado en 2006</i>	<i>Aprobado en 2007</i>	<i>Aprobado en 2008</i>	<i>Propuesto para 2009</i>
<b>Préstamos<sup>a</sup></b>	495	544,5	607,8	668,50
<b>Donaciones</b>	55	60,5	42,2	46,48
deducidas las transferencias al SFEP <sup>b</sup>	(13,5)	(15,1)		
<b>Valor total del programa de trabajo<sup>b</sup></b>	536,5	589,9	650	715
<b>Número de proyectos</b>	32	34	34	36

<sup>a</sup> En 2008 y 2009 se incluyen las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda.

<sup>b</sup> Las transferencias al SFEP se eliminaron a partir de 2008.

27. El programa de préstamos y de donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda para 2009 se llevará a cabo mediante cerca de 36 proyectos. Teniendo en cuenta los objetivos y las perspectivas de cofinanciación, estos proyectos proporcionarán entre USD 1 000 millones y USD 1 500 millones de asistencia internacional centrada en la producción de alimentos y la inseguridad alimentaria.

Esto se realizará en el marco de un proceso de gestión de los programas en los países reforzado, que respalda las prioridades nacionales en un sistema más coherente de inversiones en el desarrollo impulsado por los propios países en desarrollo.

28. La distribución país por país del programa de trabajo se rige por el sistema de asignación de recursos basado en los resultados, y el FIDA seguirá comprometiendo alrededor de la mitad de sus recursos a África (en 2007 la proporción de los compromisos en préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda del FIDA en África fue del 52%). La crisis alimentaria ha puesto de relieve que grandes cantidades de habitantes del medio rural en países de ingresos medios viven en situación de pobreza, padecen una gran inseguridad alimentaria, y necesitan apoyo para desempeñar una función más viable y productiva en la economía agrícola. La aplicación de un enfoque más diferenciado de la asistencia permitirá establecer una colaboración de mayor calidad con esos países.
29. Las prioridades estratégicas del programa de trabajo del FIDA están determinadas por su Marco Estratégico, y se basan en la demanda de los países. De conformidad con las prioridades del FIDA de cara a abordar la crisis alimentaria, habrá un nuevo giro hacia programas que se centren en los siguientes aspectos: los recursos naturales (entre otras, las medidas para blindar sus actividades contra los efectos del cambio climático), y tecnologías agrícolas mejoradas y servicios de producción eficaces (estas dos prioridades ya representan cerca de dos tercios de la cartera del FIDA). En la propuesta de programa de trabajo y presupuesto que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008 se incluirá un informe más completo sobre la utilización que se pretende hacer del programa de trabajo en función de las prioridades estratégicas.

## **V. Trabajar orientando la labor a los resultados: el presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas para 2009**

30. La finalidad del presupuesto administrativo y el SFEP del FIDA es ampliar el impacto de las actividades de desarrollo del Fondo. El FIDA ha aumentado su asistencia para el desarrollo agrícola, la producción de alimentos y la seguridad alimentaria de manera sistemática: el programa de trabajo ha aumentado en promedio en cerca del 10% al año desde 2002. Para ejecutar este programa cada vez más amplio, con un nivel de calidad mayor, han sido necesarios incrementos al formular nuevos proyectos, incluidas tanto las actividades operacionales como las de apoyo (en el marco del SFEP y del presupuesto administrativo). Los nuevos compromisos adquiridos también han hecho necesario un aumento del número de proyectos bajo supervisión, mayores niveles de desembolso y de transacciones de desembolso, y un mayor nivel de actividad en todas las esferas de apoyo (por ejemplo, telecomunicaciones, infraestructura de información, contratación de consultores y personal, servicios de mantenimiento de edificios y contabilidad).
31. Estas actividades se financian con cargo al presupuesto administrativo y el SFEP. Los recursos del SFEP se destinan a las actividades operacionales (la elaboración y ejecución de proyectos y programas en los países). Los recursos del presupuesto administrativo se destinan a: la gestión institucional y los servicios (algunos de los cuales están orientados exclusivamente a apoyar las operaciones); servicios relacionados con el régimen de gobierno (el apoyo que necesitan los órganos rectores, por ejemplo, por conducto de la Oficina del Secretario del FIDA, que constituye la división más grande del FIDA), y la mayor parte de los gastos de personal del PMD. Por lo tanto, la distinción entre el SFEP y el presupuesto administrativo no coincide con la de los costos operativos y administrativos. De acuerdo con el aumento del programa de trabajo, y como medida necesaria para

poder ejecutarlo, ha habido un aumento del SFEP y el presupuesto administrativo combinados. A diferencia de lo que ocurre en otras muchas IFI equiparables, los costos del FIDA están todos comprendidos en el presupuesto. En un contexto en el que alrededor del 90% de los préstamos están dirigidos a los países más pobres, ninguno de los costos correspondientes a la elaboración de los proyectos o a la puesta en marcha está contemplado en los préstamos. Además, el FIDA no cuenta con fondos fiduciarios importantes aplicables a los costos de elaboración y ejecución de proyectos.

32. La administración del presupuesto se ha regido por cuatro principios:
- a) el índice de eficiencia del FIDA debería mejorar: debería reducirse la proporción entre el valor del SFEP y el presupuesto administrativo combinados (expresados a un tipo de cambio constante entre el euro y el dólar de los Estados Unidos) y el valor del programa de trabajo;
  - b) por lo que se refiere a los presupuestos combinados, debería aumentar la proporción entre los costos operacionales y no operacionales;
  - c) por lo que se refiere a la dotación total de fondos asignados teniendo en cuenta el índice de eficiencia, los gastos del SFEP deberían aumentar como resultado del crecimiento del programa de trabajo, y
  - d) a pesar del crecimiento de las operaciones y los servicios de apoyo conexos, los gastos con cargo al presupuesto administrativo deberían mantenerse en la mayor medida posible dentro de los límites marcados por un crecimiento real nulo y, bajo cualquier circunstancia, debería demostrarse una mejora de la eficiencia.
33. Los resultados de este enfoque son tangibles. En el contexto de unas tasas anuales de aumento del programa de trabajo del 10%:
- a) el índice de eficiencia presupuestado mejoró pese a una mayor inflación de los precios, pasando de un nivel de referencia del 17,1% en 2006 al 16,8% en 2007, y al 16,3% en 2008;
  - b) la proporción entre los costos operacionales y administrativos aumentó del 57% en 2005 al 61% en 2008;
  - c) el presupuesto del SFEP aumentó en un 10,2% en valor nominal y un 7% en valor real en 2007, y en un 13,9% en valor nominal y un 8,8% en valor real en 2008, y
  - d) el presupuesto administrativo en valor real aumentó en sólo un 0,2% en 2007 y disminuyó (cifra presupuestada) en un 4,5% en 2008.
34. El presupuesto administrativo es el elemento más grande de los presupuestos combinados del FIDA, y los recursos dedicados a la administración y la gestión institucional se han reducido en valor real: se están proporcionando más servicios por menos dinero. Entre 2006 y 2007, el FIDA aumentó su programa de trabajo en un 10%. En ese mismo período, incrementó el uso general del personal en un 4%. Sin embargo, la dotación de personal en el Departamento de Finanzas y Administración (FAD) aumentó sólo en un 1%, y en 2008 y 2009 disminuirá. Entre 2006 y 2008 el porcentaje de los recursos totales de personal del FIDA destacados al FAD se redujo del 35% a cerca del 31%. Se ha conseguido una mayor eficiencia en todos los aspectos. En el FAD, por ejemplo, el número de pagos de préstamos y donaciones realizados entre 2006 y 2007 aumentó en un 16,1% sin que tuviera lugar un aumento del personal, y el tiempo medio de procesamiento se redujo en un 24,7%; el tiempo necesario para emitir tarjetas de identidad se redujo de 30 días a 15, para emitir visas desde Italia al extranjero, de 12 días a 8, y para visas desde el extranjero a Italia, de 7 días a 4, todo ello utilizando menos personal; el flujo de los datos de la nómina entre PeopleSoft, la División de Recursos Humanos y

la División de Tesorería se ha automatizado plenamente, y la nueva funcionalidad de SWIFT para realizar pagos globales ha reducido los riesgos; los cargos bancarios en relación con la nómina se han reducido gracias a la racionalización de las disposiciones bancarias; los resultados institucionales y los análisis del desempeño (entre ellos la aplicación de la gestión orientada a los resultados de desarrollo y el RIDE) han mejorado drásticamente gracias a un aprovechamiento más completo del sistema de planificación de los recursos institucionales, recurriendo a un menor número de miembros del personal; y los costos de impresión se han reducido (pese a que la producción ha aumentado) en parte gracias a la contratación externa y en parte a la modernización y racionalización de la infraestructura de distribución. En el Departamento de Asuntos Externos, gracias a la reorganización se ha conseguido una reducción de los costos de traducción y ahorros de personal en la administración.

35. Un factor decisivo de la gestión del presupuesto del FIDA es el índice de inflación de los precios de los bienes y servicios que compra. Como en el caso de otras IFI, el FIDA gestiona sus costos sobre la base de un índice compuesto de inflación, en el que se combina un factor general de inflación (en el caso del FIDA, el índice de inflación de la zona del euro), que es aplicable a los gastos no correspondientes al personal, con un coeficiente de inflación para los gastos de personal, que en el caso del FIDA refleja la evolución del sistema de gastos de personal de las Naciones Unidas. El coeficiente de inflación para los gastos de personal ha sido sistemáticamente más elevado que el coeficiente de inflación general de los precios, un importante incentivo para una gestión del personal muy dinámica (que incluya la contratación externa y la movilización de consultores), así como también para gestionar la proporción entre el personal del cuadro orgánico y de servicios generales. Por lo que respecta a 2009, se calcula que el índice compuesto de inflación aplicable a los costos del FIDA en el marco del presupuesto administrativo será del 7%, lo que comprende una inflación del 3% del índice de precios al consumidor en la zona del euro, y del 7,8% respecto de los costos unitarios de personal.<sup>6</sup>
36. En los párrafos 37 y 38, que figuran a continuación, se presenta la dotación presupuestaria general correspondiente al presupuesto administrativo y el SFEP. En diciembre de 2008 se presentará un desglose más detallado de los costos y las proyecciones relativas a la dotación de personal, en el que se mostrará cómo las diversas dependencias han ajustado lo mejor posible sus recursos a los objetivos de desarrollo y eficiencia en el contexto de dicha dotación.

#### **El presupuesto administrativo propuesto para 2009**

37. El presupuesto administrativo ofrece la plataforma adecuada para llevar a cabo la gestión institucional y el programa de mejora de los servicios, proporcionar el personal necesario para muchas de las actividades operacionales, y apoyar el régimen de gobierno de la institución. El presupuesto administrativo para 2008 representó una disminución en valor real del 4,5%, teniendo en cuenta el factor compuesto de inflación. No obstante, en esta disminución en valor real tuvo cabida un importante aumento en valor real del presupuesto de capacitación. Para 2009, el FIDA propone una nueva disminución en valor real del 1,7%, respecto de la cual el presupuesto de capacitación se mantendrá constante al nivel de 2008. También se incluyen en esa cantidad los costos relacionados con el FMAM para apoyar una capacidad operacional reforzada en las esferas del cambio climático y los recursos naturales (USD 486 000) y los costos de amortización (USD 125 000). Deducida la integración y amortización del FMAM (es decir, una comparación entre símiles) la reducción en valor real del presupuesto administrativo propuesto para 2009 sería del 2,5% aproximadamente.

<sup>6</sup> Véase el anexo II para un análisis del incremento previsto de los costos unitarios de personal en 2009.

38. El presupuesto administrativo propuesto para 2009 asciende a USD 80,9 millones, frente al presupuesto administrativo de 2008 ajustado cuya cuantía fue de USD 77 millones, lo cual supone un aumento en valor nominal del 5%. Está previsto que los gastos de personal, que representan el 82% de todos los costos contemplados en el presupuesto administrativo propuesto, aumenten en un 6,6% hasta un total de USD 66,4 millones. En el contexto del aumento estimado de los precios unitarios de personal (7,8%), la cifra nominal propuesta conlleva una reducción en valor real de los gastos de personal del 1,2%. Está previsto que los costos no correspondientes al personal se reduzcan ligeramente en valor nominal, pasando de USD 13,5 millones a USD 13,3 millones. Teniendo en cuenta los gastos de personal y los no correspondientes al personal (y sus respectivos coeficientes de inflación de los precios) junto con la capacitación y los imprevistos, el aumento total en valor nominal de USD 3,9 millones (o bien del 5%) es equivalente a una disminución en valor real de USD 1,3 millones (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

**Cambios en valor real y nominal de los principales rubros del presupuesto administrativo de 2009**

	Presupuesto aprobado para 2008 al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737	Presupuesto aprobado para 2008 ajustado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,67	Incremento de precios		Incremento/(disminución) en valor real		Gastos estimados para 2009* en millones de USD	Aumento porcentual en valor nominal
			En millones de USD	Porcentaje	En millones de USD	Porcentaje		
Gastos de personal	58,5	62,3	4,8	7,8	(0,73)	(1,2)	66,4	6,6
Gastos no correspondientes al personal	12,6	13,5	0,4	2,8	(0,61)	(4,5)	13,3	(1,8)
Capacitación	1,1	1,1	-	-	-	-	-	-
Imprevistos	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>72,3</b>	<b>77,0</b>	<b>5,2</b>	<b>6,8</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>80,9</b>	<b>5,0</b>

\* La distribución entre los gastos de personal y los no correspondientes al personal es indicativa.

**El SFEP propuesto para 2009**

39. En los presupuestos de 2007 y 2008, el FIDA hizo un gran esfuerzo por aumentar el SFEP para compensar el insignificante incremento de 2006 (a pesar del aumento del programa de trabajo que tuvo lugar ese año): en 2007 el SFEP se incrementó en un 10,2% en valor nominal y en 2008, en un 13,9% (en este último caso para reflejar un incremento a título excepcional motivado por la integración de los costos de la presencia en los países en los presupuestos ordinarios del FIDA). A la luz de los debates mantenidos por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006, y la propuesta de aumentar el programa de trabajo en un 10% en valor nominal, el FIDA propone para 2009 un aumento del SFEP del 10% en valor nominal, equivalente a un aumento del 5,7% en valor real. En valor nominal, el SFEP pasaría de USD 38,8 millones a USD 43,3 millones (véase el cuadro 3). El SFEP será la principal plataforma directa para aplicar el programa mejorado de eficacia en términos de desarrollo (comprendidos, entre otros, elementos de la presencia en los países), la ampliación del programa de trabajo, y el aumento de la cartera de préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda en curso de ejecución.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Los costos relativos a la presencia en los países están plenamente integrados en los procesos del presupuesto ordinario del FIDA, y el SFEP es la principal fuente de financiación.

40. El SFEP se compone de dos categorías principales: el SFEP "A" (elaboración de proyectos y programas nuevos), y el SFEP "B" (cartera de proyectos en curso). De conformidad con la decisión de aumentar el apoyo para conseguir la eficacia en términos de desarrollo de los recursos ya comprometidos, el porcentaje del SFEP destinado al SFEP "B" ha aumentado desde 2006, una tendencia que se mantendrá en 2009 (véase el cuadro 3).

Cuadro 3  
**SFEP total y encabezamientos principales, 2004-2009**  
 (en millones de USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SFEP "A" - Elaboración de proyectos y programas nuevos	13 407	14 068	14 896	15 318	16 804	18 608
SFEP "B" - Cartera de proyectos en curso	15 041	15 900	15 504	18 558	21 977	24 667
<b>SFEP total</b>	<b>28 448</b>	<b>29 968</b>	<b>30 400</b>	<b>33 876</b>	<b>38 781</b>	<b>43 275</b>
	<i>Porcentaje</i>					
SFEP "A" - Elaboración de proyectos y programas nuevos	47,1	46,9	49,0	45,2	43,3	43,0
SFEP "B" - Cartera de proyectos en curso	52,9	53,1	51,0	54,8	56,7	57,0

## VI. Sinopsis de los presupuestos combinados a la luz de los principios presupuestarios

41. Teniendo en cuenta el presupuesto administrativo y el SFEP propuestos, el presupuesto operacional total del FIDA para 2009 asciende a USD 124,3 millones (véase el cuadro 4), lo que representa un aumento del programa de trabajo en valor real del 1% frente a un aumento en valor nominal del 10%. El aumento en valor real se refiere exclusivamente a la esfera del SFEP.

Cuadro 4  
**SFEP y presupuesto administrativo combinados para 2009**

	<i>Presupuesto aprobado para 2008 al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2008 ajustado al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,67</i>	<i>Incremento de precios</i>		<i>Incremento/(disminución) en valor real</i>		<i>Gastos Estimados para 2009 en millones de USD</i>	<i>Aumento porcentual en valor nominal</i>
			<i>En millones de USD</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>En millones de USD</i>	<i>Porcentaje</i>		
Costos administrativos ordinarios	72,3	76,9	5,3	7	(1,2)	(2)	81,0	5
Costos relacionados con la reposición	1,8							
<b>Total</b>	<b>74,1</b>	<b>76,9</b>	<b>5,3</b>	<b>7</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(2)</b>	<b>81,0</b>	<b>5</b>
SFEP	38,8	39,3	1,7	4	2,3	6	43,3	10
<b>Total</b>	<b>112,9</b>	<b>116,2</b>	<b>7,0</b>	<b>6</b>	<b>1,1</b>	<b>1</b>	<b>124,3</b>	<b>7</b>

42. Los presupuestos presentados más arriba están de conformidad con los principios presupuestarios descritos en el párrafo 32 *supra*, a saber:
- a) El índice de eficiencia para 2009 sería del 15,76%, frente al 16,3% de 2008 (véase el cuadro 5). Tomando en consideración los costos "puramente" administrativos (no operacionales) en relación con el programa de trabajo y los presupuestos en su conjunto, la proporción correspondiente a los costos administrativos en 2009 será del 6%.

Cuadro 5  
Evolución del índice de eficiencia del FIDA

	Aprobado en 2006	Aprobado en 2007	Aprobado en 2008	Propuesto para 2009
A – Programa de trabajo, una vez deducidas las transferencias (en millones de USD)	536,25	589,88	650	715
B – Costos totales al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,819 (en millones de USD)	91,58	99,31	105,95	112,7
Índice <b>indicativo</b> o de seguimiento (B/A)	17,10%	16,80%	16,30%	15,76%

- b) El porcentaje del total combinado dedicado a fines operacionales pasaría del 61% en 2008 a un 63%, según los cálculos, en 2009 (véase el cuadro 6).

Cuadro 6  
Distribución del SFEP y el presupuesto administrativo combinados entre los costos operacionales y no operacionales (porcentaje)

	2006	2007	2008	Estimación para 2009
Costos operacionales directos e indirectos	57	57	61	63
Gestión institucional y costos de apoyo administrativo	35	34	30	29
Régimen de gobierno	8	9	9	8

- c) El SFEP aumentaría en un 10% en valor nominal (equivalente al aumento porcentual del programa de trabajo).
- d) El presupuesto administrativo pone de relieve un aumento de la eficiencia y una disminución del nivel del presupuesto en valor real.

## VII. El presupuesto de gastos de capital para 2009

43. En diciembre de 2007, la Junta Ejecutiva aprobó un marco para la presupuestación de gastos de capital en el FIDA y un presupuesto inicial de gastos de capital de USD 2 millones. El principal objetivo de dicho marco es proporcionar recursos para mejorar la infraestructura de la tecnología de la información (TI) en el FIDA, lo cual es esencial para ofrecer unos servicios mejorados a los miembros y conseguir el aumento de eficiencia previsto. Un elemento central del marco es que la amortización de los bienes de capital se cargará a los presupuestos administrativos futuros a partir de la fecha de ultimación de los proyectos de capital individuales financiados con cargo al presupuesto de gastos de capital. En consecuencia, en 2009 se cargarán al presupuesto administrativo unos costos de amortización calculados en USD 125 000. En el estudio comparativo finalizado en 2007 se determinó que el gasto en TI en el FIDA estaba por debajo de la media de otras IFI, y, en el ámbito del presupuesto de gastos de capital para 2009, se prevé presentar nuevos proyectos de TI a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008, entre los que se concederá prioridad a la mejora del Sistema de Préstamos y Donaciones.





## Parte II – Descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) y las cuestiones relativas a los recursos para 2009 de la Oficina de Evaluación

### I. Introducción

44. De conformidad con la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva,<sup>8</sup> la Oficina de Evaluación (OE) preparará, a partir de 2009, un programa eslabonado de trabajo de tres años de duración, de acuerdo con la buena práctica de otros equipos de evaluación<sup>9</sup> que aplican un enfoque análogo. El presente documento contiene un programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) de las actividades de evaluación y una propuesta de presupuesto para 2009.
45. Teniendo en cuenta las observaciones del Comité de Evaluación y las orientaciones y los comentarios que la Junta Ejecutiva deseen formular en sus respectivos períodos de sesiones de septiembre de 2008, la OE preparará su programa de trabajo para 2009-2011 y presupuesto para 2009 a fin de examinarlos con el Comité de Evaluación en el 53º período de sesiones de éste, que se celebrará el 3 de octubre de 2008. Ulteriormente, basándose en las nuevas orientaciones que proporcione el Comité, la OE someterá la versión final del programa de trabajo y presupuesto a la consideración de la Junta Ejecutiva en su 95º período de sesiones (diciembre de 2008). Con anterioridad, y conforme a la decisión de la Junta, la versión final de la propuesta será examinada por el Comité de Auditoría en noviembre de 2008, junto con el presupuesto administrativo del FIDA para 2009.
46. El presente documento consta de cinco secciones. La sección II contiene un resumen de las principales realizaciones conseguidas por la OE en 2008 hasta la fecha (en el anexo III también se presenta una panorámica general). En la sección III se exponen algunas enseñanzas extraídas de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto del año en curso. En la sección IV se presentan las prioridades propuestas para 2009-2011, incluidas las principales actividades de evaluación que la división se propone llevar a cabo. También contiene una propuesta inicial relativa a la implantación de un sistema de seguimiento de la eficacia y la calidad del trabajo de la OE. En la sección V se consignan los recursos para 2009 que permitirán ejecutar puntualmente el programa de trabajo. Los anexos II y III contienen una síntesis de las necesidades de recursos humanos y financieros de la OE para 2009.

### II. Realizaciones en 2008

47. La OE tenía cuatro prioridades para 2008, en las que se tenía en cuenta la necesidad de cumplir las prescripciones de la política de evaluación del FIDA y del mandato del Comité de Evaluación. Dichas prioridades eran las siguientes:
  - i) realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos; ii) la labor específica de evaluación que debe realizarse de acuerdo con 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 espera llevar a cabo todas las actividades previstas<sup>10</sup> de acuerdo

<sup>8</sup> Véase el párrafo 8 del informe del Presidente del Comité de Evaluación sobre el 49º período de sesiones del Comité presentado a la Junta Ejecutiva en su 92º período de sesiones, en diciembre de 2007.

<sup>9</sup> Véase, por ejemplo, el proyecto de programa eslabonado de trabajo de tres años de duración (2008-2010) y el presupuesto para 2008 del Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), así como el programa de trabajo y presupuesto (ejercicio 2008) y el plan indicativo (ejercicios 2009 y 2010) del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

<sup>10</sup> En total, la OE realizó en 2008 dos evaluaciones a nivel institucional, ocho evaluaciones de programas en los países y seis evaluaciones de proyectos, además de llevar a cabo muchas otras tareas relacionadas con la evaluación.

con esas cuatro prioridades antes del fin de 2008. Sin embargo, la evaluación conjunta con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) de las políticas y actividades de desarrollo agrícola y rural en África requirió una mayor participación de la OE y más tiempo de lo previsto, por lo que se terminará en el primer semestre de 2009 y no a fines de 2008. Las exigencias de esta evaluación conjunta y el volumen de trabajo que ha supuesto para la OE también han retrasado la ultimación de la evaluación del programa (EPP) en el Sudán y la evaluación de la capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural, que se completarán en 2009 (el anexo III contiene información más detallada). Durante el año que se examina, la OE también emprendió diversas actividades no previstas, por ejemplo la labor preparatoria para una posible evaluación intermedia de un proyecto que se realizará en Uganda a comienzos de 2009.

48. Con respecto a la prioridad i), la OE y el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAfD emprendieron conjuntamente una importante evaluación de las políticas y actividades de desarrollo agrícola y rural de ambas organizaciones en África. Esta evaluación se completará en el primer semestre de 2009, como se indicó en el párrafo 47 *supra*. Hasta la fecha, el FIDA y el BAfD han firmado un memorando de entendimiento, que sirve de marco amplio para la realización de la evaluación conjunta. Además prepararon un informe inicial, en el que se exponen los objetivos, los procesos, el marco de evaluación y las principales cuestiones que abarcará la evaluación. Además se ha completado el informe intermedio de la evaluación conjunta, que se basa en cuatro documentos de trabajo específicos, a saber: i) un examen del difícil contexto y las perspectivas de desarrollo agrícola y rural en África; ii) una metaevaluación del desempeño pasado de ambas organizaciones, que se basará en los datos de evaluación existentes; iii) una evaluación conjunta de la asociación del BAfD y el FIDA, así como de la asociación de ambas organizaciones con otros agentes importantes de desarrollo agrícola y rural en África. También se llevó a cabo un estudio de referencia para aprender de las buenas prácticas de asociación que pueden observarse en otras organizaciones de desarrollo, y iv) un examen de los principales procesos operativos, con el fin de determinar en qué medida esos procesos influyen en la consecución efectiva de los resultados deseados por ambas instituciones. Actualmente, la evaluación se encuentra en la etapa de actividad en los países, es decir, la realización de visitas a determinados países y la interacción con diversos asociados y partes interesadas en los propios países. Posteriormente se preparará el proyecto de informe final. Por último, conviene subrayar que los resultados preliminares de la evaluación —basados en los dos documentos de trabajo entonces disponibles (véanse los incisos i) y ii) *supra*)— se examinaron en una reunión paralela al 31º período de sesiones del Consejo de Gobernadores del FIDA. También se examinaron esos resultados preliminares con los equipos respectivos de dirección del BAfD y el FIDA y durante el primer retiro del personal de operaciones de ambas organizaciones, celebrado en Túnez en mayo.
49. La OE inició la evaluación a nivel institucional (ENI) de la capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural. Se ha preparado el documento sobre el enfoque de evaluación, que se ha examinado con la dirección del FIDA. Tal como acordó la Junta, esa evaluación también abarcará la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones. La evaluación está ahora mismo en su etapa inicial, y se prevé que se terminará en 2009 y se examinará tanto en el Comité de Evaluación como en la Junta Ejecutiva. En último término, la evaluación debería contribuir a mejorar los esfuerzos que realiza el FIDA para promover la innovación.

50. En 2008, la OE se ocupó de diversas EPP. Completó la EPP relativa a Etiopía<sup>11</sup> mediante la organización de un taller nacional de mesa redonda, que se celebró en Addis Abeba en junio. El Director del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial se unió a la OE en una visita sobre el terreno (antes de que se celebrara el taller) a un proyecto financiado por el FIDA y participó en el taller de evaluación a fin de conocer el enfoque adoptado por la OE respecto de las EPP. La evaluación puso de manifiesto que los resultados de las actividades del FIDA con arreglo a determinados criterios de evaluación importantes, como la sostenibilidad y la innovación, eran superiores al promedio general de los resultados obtenidos en las actividades del FIDA en todas las regiones, tal como se señalaba en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) correspondiente al año anterior. En la EPP se observó, entre otras cuestiones, la necesidad de establecer sinergias más amplias dentro de los proyectos y entre los proyectos que se ejecutaban en el país, y se puso de relieve la importancia de que el FIDA reforzara los vínculos entre la investigación y la extensión con objeto de facilitar la adopción de tecnologías por los pequeños agricultores. También se señaló la necesidad de fomentar en mayor medida el sector privado como medio de promover el acceso a los mercados. Por último, al mismo tiempo que reconocía el carácter independiente de las EPP, el Gobierno expresó satisfacción por el enfoque participativo adoptado.
51. La OE también completó la EPP relativa al Pakistán con la organización de un taller nacional de mesa redonda, que se celebró en Islamabad en julio. En el curso del taller se mantuvo una reunión con el Presidente del Pakistán dedicada específicamente a la EPP. El Presidente subrayó, entre otras cosas, la necesidad de que se prestara más asistencia al fomento de la ganadería, en particular más inversiones en el sector lechero para acelerar la reducción de la pobreza rural en el país. En la evaluación se observó que el Fondo había aportado una importante contribución al desarrollo agrícola y rural del país, a pesar del volumen relativamente limitado de sus inversiones en comparación con las inversiones públicas y la asistencia total para el desarrollo prestada a ese sector. Al mismo tiempo, la EPP puso de manifiesto la necesidad de que el FIDA lograra un mayor equilibrio entre las inversiones agrícolas y no agrícolas para la reducción de la pobreza rural en su estrategia futura para el Pakistán.<sup>12</sup> De acuerdo con los puntos de vista del Gobierno, en la EPP también se subrayó la necesidad de que el FIDA considerara la posibilidad de seguir desarrollando actividades en las zonas más desfavorecidas y remotas del país, algunas de las cuales estaban afectadas por conflictos.
52. La EPP relativa a Nigeria está en curso y se terminará a fines de año. Se ha preparado el proyecto de informe de la EPP, que se ha examinado con la dirección del FIDA y el Gobierno de Nigeria. Éste expresó su reconocimiento por lo que consideraba una evaluación muy útil. La División de África Occidental y Central en general también estuvo de acuerdo con las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Las conclusiones indicaban que el Fondo había aportado una contribución importante al fomento del desarrollo comunitario, que constituía un elemento fundamental de los proyectos de desarrollo agrícola y rural en el país. También se subrayaba en la evaluación la necesidad de estudiar detenidamente las funciones y responsabilidades que incumbirían a las instituciones federales, estatales y locales en futuros proyectos y programas, y la importancia de conceder atención prioritaria al desarrollo de los pequeños agricultores, que era esencial para mejorar los medios de vida de la población rural pobre a efectos de la

---

<sup>11</sup> La EPP relativa a Etiopía se examinará en el período de sesiones del Comité de Evaluación de diciembre de 2008.

<sup>12</sup> La EPP relativa al Pakistán se examinará en el período de sesiones del Comité de Evaluación de septiembre de 2008.

- seguridad alimentaria en general. La OE también está realizando la EPP relativa al Sudán, que se completará en 2009. Se está preparando el proyecto de informe de evaluación correspondiente, el cual se someterá en breve a la consideración de los asociados externos de la OE para que formulen observaciones.
53. Por lo que respecta a las evaluaciones de proyectos, la OE, tal como se convino con la Junta Ejecutiva, está realizando seis evaluaciones de proyectos en la Argentina, China, Guatemala, Madagascar, Mauritania y la República Popular Democrática de Corea.
  54. En cuanto a la prioridad ii), la preparación del ARRI de este año está muy avanzada. De acuerdo con lo previsto, el documento se examinará con el Comité de Evaluación en octubre y después con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008. Con arreglo a la práctica introducida el año pasado, en el informe de este año, además de la exposición habitual de los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, se dedica más espacio al aprendizaje. A este respecto, el ARRI se centra en dos temas, a saber, la importancia de considerar el contexto en que se formulan las estrategias para los países y se diseñan y ejecutan los proyectos, y la necesidad de corregir las insuficiencias de los sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de los proyectos. En ese sentido, la OE preparó diversos documentos temáticos y organizó dos talleres de aprendizaje en la Sede para examinar ambos temas e intercambiar opiniones con el personal del FIDA. Se tendrán en cuenta las contribuciones del personal al preparar las dos secciones correspondientes del ARRI. Además, en el marco del proceso de aprendizaje y reflexión relacionado con el contexto del país, la OE organizó dos seminarios a nivel de toda la organización con los miembros del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial encargados de las evaluaciones que realiza el Banco en Estados frágiles y en países de ingresos medios. Esos seminarios ofrecieron la oportunidad de conocer mejor los retos y las oportunidades que se presentan al Banco en esos países.
  55. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE ha organizado, en lo que va de año, sendos períodos de sesiones del Comité en abril y septiembre. Durante ellos, el Comité examinó la evaluación de un proyecto en Burkina Faso, la EPP relativa al Brasil, la descripción preliminar del programa eslabonado de trabajo de tres años de duración y las cuestiones relativas a los recursos para 2009, y el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA). Además, la OE organizó la visita anual sobre el terreno del Comité de Evaluación, que este año fue a las Filipinas, lo que permitió al Comité visitar el Proyecto de Ordenación de los Recursos Agrícolas en las Tierras Altas de la Cordillera, financiado por el FIDA, y participar en un taller de aprendizaje sobre la evaluación del proyecto. Durante la visita sobre el terreno, el Comité celebró conversaciones con la Presidenta de Filipinas. Ésta subrayó el papel que desempeñaba el FIDA en la mejora de la productividad agrícola, lo cual era especialmente importante en un momento de aumento de los precios de los alimentos y los productos básicos. Ocho miembros del Comité participaron en la visita, y su Presidente preparó un informe escrito sobre ella para someterlo a la consideración de la Junta Ejecutiva en abril.
  56. Con respecto a la prioridad iii), la OE siguió intensificando su participación en diversas plataformas y procesos de evaluación a nivel internacional. Intervino en la reunión anual del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación. La OE también es miembro de los equipos de tareas del Grupo sobre: i) el establecimiento de un mecanismo de evaluación independiente a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas; ii) la evaluación de la iniciativa "Una ONU"; iii) las evaluaciones a nivel de país; iv) la mejora de la calidad de las evaluaciones, y v) la evaluación del impacto. El Director de la OE también participó en la reunión anual del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo, en el que la OE ha sido admitida como observadora, en espera de una decisión final del Grupo sobre su admisión a título de miembro de pleno derecho el año próximo. Esa

decisión se basará en la evaluación que haga el Grupo acerca de su independencia y sus metodologías. Referente a la Red de redes sobre la evaluación del impacto, un representante de la OE que es miembro de la Red participó en el debate sobre ésta, que es una plataforma para los organismos de desarrollo que llevan a cabo una labor de elaboración de metodologías y enfoques para la evaluación rigurosa del impacto. La OE siguió trabajando en asociación con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. Algunas esferas a las que se concede atención prioritaria son las siguientes: el fortalecimiento de la asociación con el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAFD con fines de evaluación; y la evaluación, por medio de las EPP, de la participación del FIDA en la armonización de las actividades de los donantes, el diálogo sobre políticas y los mecanismos de coordinación de la ayuda a nivel de los países. Por último, tras asegurarse de que no tenía consecuencias en la independencia de la OE, el personal de ésta participó en las actividades que se estaban llevando a cabo en materia de garantía de la calidad y mejora de la calidad, así como en varias reuniones del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas y en equipos de elaboración de proyectos. La OE realizará un seguimiento de la evolución de esas plataformas en la Sede y, sobre esa base, definirá en consecuencia su propia participación para el año próximo.

57. En relación con la prioridad iv), una importante tarea es la preparación del nuevo manual de evaluación de la OE, que permitirá mejorar los procesos y metodologías de evaluación de los proyectos y programas en los países. Esta tarea está muy adelantada, y, según se convino con el Comité de Evaluación el año pasado, el documento se examinará, antes de su ultimación, en un período de sesiones del Comité de carácter informal dedicado especialmente a ello antes de fin de año. La OE ha celebrado hasta la fecha numerosas conversaciones dentro de la división, además de haber organizado un taller sobre ese tema con consultores de evaluación y directores de algunos proyectos financiados por el FIDA, que generaron observaciones útiles. También se celebraron conversaciones sobre el borrador de manual con el PMD. En las próximas semanas, se organizará un taller sobre el borrador de manual con el grupo de expertos internacionales establecido por la OE. Este grupo está formado por siete miembros con distinta experiencia en materia de evaluación de temas de desarrollo, y su función principal consiste en realizar un examen *inter pares* del documento, hacer aportaciones metodológicas y asegurarse de que el manual se basa en los conocimientos técnicos más avanzados y es conforme a las normas y reglas de evaluación internacionales.
58. A raíz del establecimiento en 2007 de una serie de “grupos de trabajo para la introducción de mejoras” en la OE con el objetivo de mejorar la comunicación, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo, se ha avanzado considerablemente en el logro de un mejor ambiente de trabajo. Los resultados consisten en lo siguiente: la introducción de un programa de orientación para todo el personal recientemente contratado por la OE; el desarrollo de nuevos instrumentos que permitan aumentar la capacidad para la contratación y gestión de consultores de gran calidad; el mejoramiento de la relación entre supervisores y supervisados y la determinación de las prácticas más adecuadas para promover esas mejoras; la adopción de un enfoque sistemático en el examen de todas las reclamaciones, y la definición de actividades específicas para propiciar el intercambio de conocimientos. Con el fin de asimilar la labor realizada hasta la fecha y garantizar la sostenibilidad de los avances realizados, la OE también ha establecido una serie de coordinadores en la división, cuyas funciones comprenden la asistencia técnica de PeopleSoft, la asistencia especializada en la gestión de consultores, la capacitación del personal y la orientación del personal de reciente contratación.

### III. Labor realizada en 2008

59. Como en años anteriores, antes de definir sus esferas prioritarias, su programa de trabajo para el trienio 2009-2011 y las cuestiones relacionadas con los recursos para 2009, la OE pasó revista a los resultados conseguidos en la ejecución de su programa de trabajo y presupuesto de 2008. A continuación se resumen algunas de las cuestiones más importantes a este respecto.
60. La OE está prestando más atención a los exámenes *inter pares* internos como medio de mejorar la calidad de las entregas de evaluación. Se ha considerado que los exámenes son sumamente útiles: no sólo sirven como plataforma para intercambiar conocimientos y experiencias entre los evaluadores, sino que también ayudarán a reducir la variabilidad entre los distintos evaluadores en el futuro. Los exámenes requieren una preparación a fondo del personal que participa en ellos, por lo que las necesidades de tiempo y espacio deberán tenerse debidamente en cuenta en los distintos programas de trabajo anuales.
61. Asimismo, la OE ha seguido dedicando recursos a la gestión de los conocimientos, especialmente a la búsqueda de formas y medios de compartir las enseñanzas extraídas de las evaluaciones con los asociados de los países en desarrollo y dentro del FIDA. Por ejemplo, la OE organiza un taller de aprendizaje al final de cada evaluación para intercambiar puntos de vista sobre los principales resultados y enseñanzas de la evaluación. Además, en el marco de su participación en el grupo de trabajo institucional dedicado a la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA, la OE ha establecido un grupo de trabajo interno para que se ocupe de este tema de manera más sistemática y completa.
62. La evaluación que se está llevando a cabo conjuntamente con el BAfD ha demostrado las posibilidades existentes de realizar evaluaciones conjuntas con otras organizaciones de desarrollo. Aunque este tipo de evaluaciones plantean retos por diversas razones, por ejemplo el tiempo y los recursos que consumen, propician el cumplimiento de los compromisos contraídos por el Fondo en virtud de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda. Así, ese tipo de actividades conjuntas contribuyen a reducir los costos de transacción de las evaluaciones en países en desarrollo, ofrecen oportunidades de ampliar el alcance de una evaluación determinada y aumentan las posibilidades de aprendizaje. En resumen, la OE intensificará sus esfuerzos en el futuro a efectos de la realización selectiva de evaluaciones conjuntas. Se están examinando diversas opciones para realizar una EPP conjunta con el BAfD relativa a Mozambique y una evaluación conjunta de las políticas y actividades de desarrollo agrícola y rural en la región de América Latina y el Caribe con el Banco Interamericano de Desarrollo.

### IV. Prioridades de la OE para 2009-2011

63. La OE propone cuatro prioridades para el período 2009-2011, en las que se tienen en cuenta las ocho prioridades institucionales actuales del FIDA<sup>13</sup>, así como las prescripciones de la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación.
64. Las cuatro esferas prioritarias principales para 2009-2011 son las siguientes:
  - a) realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos;
  - b) realización de la labor específica de evaluación requerida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación;

<sup>13</sup> El Fondo persigue ocho CMR: mejor gestión de los programas en los países, mejor diseño de los proyectos, mayor apoyo a la ejecución de los proyectos, mejor movilización y gestión de los recursos, mejor gestión de los recursos humanos, mejor gestión de los riesgos, mayor eficiencia administrativa, e iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional.

- c) proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación, y
- d) metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE.
65. La esfera prioritaria a) representa el núcleo principal del programa de trabajo de la OE. Con arreglo a ella, la OE completará varias evaluaciones iniciadas en 2008, que comprenden la evaluación conjunta sobre desarrollo agrícola y rural en África, la ENI de la capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural, y las EPP relativas a la Argentina, la India, Mozambique, el Níger y el Sudán.
66. Según se convino con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2007, la OE iniciará la ENI de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él en 2009, que se concluirá hacia el fin de 2010. En el programa trienal eslabonado de evaluación se prevé la realización de otras dos ENI relativas a las cuestiones siguientes: i) la política del FIDA sobre los enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural,<sup>14</sup> y ii) los esfuerzos y enfoques del FIDA para promover en sus actividades la equidad de género y el empoderamiento de la mujer. Se previó la realización de una evaluación de este tipo por la OE en el documento sobre la incorporación de una perspectiva de género en las actividades del FIDA, aprobado por la Junta Ejecutiva en abril de 2003. Se trata de una evaluación importante ya que debería sentar las bases para que la dirección prepare una política del FIDA en materia de género.
67. Se ha planificado provisionalmente la realización de varias EPP durante el período 2009-2011. Un factor importante para decidir si se incluye o no una EPP en el programa eslabonado es que la dirección tenga claramente la intención de elaborar un nuevo COSOP en ese país una vez completada la evaluación. Por consiguiente, tras celebrar consultas con el PMD, se ha previsto la realización de EPP para los siguientes países en el período 2009-2011: China, Ghana, Haití, Kenya, Madagascar, Viet Nam y el Yemen.
68. También se han previsto varias evaluaciones de proyectos durante ese mismo período. En particular, se proponen seis nuevas evaluaciones de proyectos en 2009: en China, Etiopía, Malí, la República Dominicana, Uganda y el Yemen. Las evaluaciones en Etiopía y Uganda son evaluaciones intermedias que han de llevarse a cabo obligatoriamente de acuerdo con la política de evaluación, antes de que la dirección inicie el diseño de la fase ulterior del proyecto de que se trate. También se incluirán provisionalmente evaluaciones finales e intermedias de proyectos para 2010 y 2011 en el programa de trabajo trienal eslabonado, lo cual se examinará con el Comité de Evaluación en octubre de 2008.
69. De acuerdo con la prioridad b), la OE preparará el ARRI cada año del período 2009-2011 y lo presentará, como es habitual, al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva. También examinará y preparará observaciones acerca del PRISMA, el RIDE y el informe sobre los resultados de la cartera (PPR).<sup>15</sup> Además, de conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, preparará observaciones sobre cualquier propuesta de política institucional elaborada por la dirección después de que la OE haya emprendido una evaluación sobre el mismo tema, por ejemplo las actividades del FIDA en favor de los pueblos indígenas que, conforme a

<sup>14</sup> Cuando se aprobó esta política en 2005, la Junta Ejecutiva decidió que la OE realizaría una evaluación de la política del FIDA sobre los enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural.

<sup>15</sup> La OE tiene conocimiento de la propuesta de la dirección en el sentido de que el RIDE y el PPR se fundan en un solo informe. Si la Junta aprueba la propuesta, las observaciones de la OE se limitarán al informe refundido (RIDE/PPR) en el futuro.

las previsiones, se someterá a la consideración de la Junta en abril de 2009. Por último, la OE preparará cada año del período 2009-2011 un programa de trabajo trienal eslabonado.<sup>16</sup> Este documento también contendrá una propuesta presupuestaria específica para el primer año del programa trienal.

70. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE organizará cuatro períodos de sesiones del Comité cada año y todos los períodos extraordinarios de sesiones que el Presidente del Comité estime necesarios. La Junta determinará la composición de un nuevo Comité de Evaluación en abril de 2009, que tendrá un mandato de tres años (hasta el período de sesiones de la Junta de abril de 2012). También organizará un período de sesiones de orientación para los nuevos miembros de la OE que entren a formar parte del Comité durante el trienio. El Comité definirá su programa provisional para el año siguiente en su período de sesiones de diciembre, en el que se indicará asimismo el país seleccionado y el calendario para la visita anual sobre el terreno.
71. Con respecto a la prioridad c), la OE seguirá haciendo todo lo posible para que la comunicación y la difusión de los conocimientos de evaluación sean aspectos importantes de cada evaluación desde un principio. Se mantendrá la práctica actual de enviar a los Directores Ejecutivos, entre otros, ejemplares impresos de los informes de evaluación y de las *Reseñas e Ideas*, y se actualizará de manera más puntual y sistemática el Sistema de Conocimientos sobre Evaluación. De acuerdo con la política de evaluación, la OE participará con carácter selectivo en las plataformas internas (por ejemplo, el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en Materia de Políticas (OSC) y los procesos de mejora de la calidad) con miras a propiciar el entendimiento de las enseñanzas y las recomendaciones de evaluación en el seno de la organización. Más concretamente, la OE participará en el OSC y los procesos de mejora de la calidad relacionados con las nuevas políticas, estrategias o proyectos que se elaboren a raíz de una evaluación que haya hecho sobre ese tema. Entre otras actividades, se organizarán talleres de aprendizaje en los países al final de cada evaluación, como medio de examinar los resultados de evaluación con múltiples partes interesadas.
72. En lo concerniente a las asociaciones, la OE continuará participando activamente en los debates del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, la Red de redes sobre la evaluación del impacto y el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación. También participará en determinadas conferencias y talleres internacionales y regionales sobre evaluación y temas conexos. Además, tal como se menciona en el párrafo 62 *supra*, examinará las oportunidades de evaluaciones conjuntas, por ejemplo, con organizaciones que hayan cofinanciado actividades con el FIDA o que puedan estar emprendiendo evaluaciones sobre un tema análogo o un programa en un país.
73. La prioridad d) responde a la petición hecha por el Comité de que se elabore una propuesta para la instauración de un sistema que ayude tanto al Comité de Evaluación, en nombre de la Junta, como al personal de gestión de la OE a realizar un seguimiento de la eficacia de la división y la calidad de su trabajo, lo cual comportará las siguientes actividades que se refuerzan mutuamente: i) medidas extraordinarias, y ii) medidas permanentes (véase el anexo VI).
74. Entre las medidas extraordinarias cabe mencionar la realización de un examen/evaluación *inter pares* externo y la elaboración y publicación de un nuevo manual de evaluación. En 2009, la OE ha previsto que se someterá a un examen *inter pares* externo de su eficacia y utilidad. Una opción es que se someta a la evaluación de calidad que el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación ha previsto realizar de sus miembros, en particular los admitidos recientemente como

<sup>16</sup> Estos programas abarcarán el período 2009-2011 (presentado a la Junta en 2008), 2010-2012 (se presentará en 2009) y 2011-2013 (se presentará en 2010).



miembros de pleno derecho. El documento detallado del programa de trabajo y presupuesto que se someterá a la consideración del Comité de Evaluación en octubre contendrá información más detallada sobre el enfoque general y las modalidades del examen *inter pares* externo.

75. La otra medida extraordinaria es la publicación el año próximo del nuevo manual de evaluación que se ultimaré a fines de 2008. La calidad y eficacia de la OE dependen decisivamente de la aplicación de una metodología bien elaborada. Ya existe un plan coherente para la aplicación y difusión del manual, incluida una amplia labor de información del personal y los consultores de la OE que participan en la labor de evaluación (véase el párrafo 57 que contiene información detallada sobre el proceso de elaboración del manual).
76. Las medidas permanentes comprenden la realización sistemática de exámenes *inter pares* internos (en la OE) de todas las evaluaciones llevadas a cabo por la división, el empleo de asesores independientes experimentados en las evaluaciones de nivel superior, y la instauración de un marco de eficacia para el seguimiento de la calidad de la labor de la OE. Los exámenes *inter pares* internos servirán, como en el pasado, de instrumento fundamental para garantizar la calidad de las evaluaciones y el intercambio de conocimientos, mientras que la movilización de los servicios de asesores independientes experimentados para la realización de las evaluaciones de nivel superior ofrecerá al Comité y a la Junta seguridades de que las evaluaciones de la OE tienen la calidad requerida y son conformes a la buena práctica internacional.
77. Como elemento decisivo del sistema de seguimiento de la eficacia y la calidad del trabajo de la división, la OE propone que se introduzca un marco de resultados que contenga varios indicadores para evaluar la eficacia de la OE. Al no existir un sistema internacionalmente convenido para el seguimiento de la calidad de la labor de evaluación de los organismos de desarrollo, la OE ha hecho un examen inicial de los marcos de resultados/eficacia existentes en determinadas organizaciones de desarrollo (BAfD, Banco Asiático de Desarrollo, FAO, Banco Mundial y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).
78. Algunos de los principales indicadores utilizados por esas organizaciones para efectuar un seguimiento de la eficacia y la calidad de su labor de evaluación son los siguientes: i) la tasa de incorporación de las recomendaciones de las evaluaciones realizadas durante un año determinado en nuevas estrategias y actividades; ii) la publicación oportuna de informes de evaluación (con plazos bien definidos después de la terminación de una evaluación determinada) para promover el aprendizaje entre las principales partes interesadas; iii) el número de consultas recibidas durante un mes en el sitio web de la sección de evaluación de la organización; iv) las solicitudes hechas por los destinatarios de determinados informes de evaluación; v) el porcentaje de evaluaciones terminadas al final del año en comparación con las metas establecidas en el programa de trabajo al comienzo del año; vi) el número de Directores Ejecutivos que proporcionan retroinformación positiva sobre una evaluación examinada por la Junta, y vii) el número de evaluaciones que son plenamente conformes con la política de evaluación de la organización.
79. La OE examinará estas opciones y propondrá un marco de resultados que pueda utilizarse en el futuro para evaluar la eficacia de la división. Esa propuesta se incluirá en el documento detallado del programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) y el presupuesto para 2009, que se examinará con el Comité de Evaluación en su 53º período de sesiones, en octubre de 2008.

## V. Cuestiones relativas a los recursos para 2009

80. En relación con años anteriores, en 2008 la OE redujo su dotación de personal en 1,5 unidades a 18,5 puestos de plantilla y con contratos a plazo fijo. En 2009, la división prevé llevar a cabo sus actividades con el mismo nivel de recursos humanos que en 2008 (véase el anexo II para información más detallada). Cabe señalar que en 2009 la OE dejará de contar con los servicios de los tres profesionales asociados que han trabajado en la división durante los últimos tres años, aproximadamente, ya que sus contratos expirarán antes del fin de 2008.
81. El presupuesto de la OE para 2008 es inferior en un 13%, en valor real, al presupuesto de 2007 ajustado. La disminución en el presupuesto de 2008 fue del 6% después de incluir los aumentos obligatorios. El presupuesto propuesto para 2009 es igual que el presupuesto de 2008 ajustado, por lo que el aumento en valor real es nulo. Sin embargo, después de incluir los aumentos obligatorios sobre los que la OE carece de control —por ejemplo, el mismo factor de inflación utilizado por el FIDA (3% sobre el presupuesto de 2008 ajustado) y los costos uniformes de 2009 correspondientes a los puestos de personal determinados por la Comisión de Administración Pública Internacional—, la propuesta de presupuesto de la OE para 2009 asciende a USD 6,05 millones (véase el anexo V). En diciembre de 2008 se presentará información detallada sobre el presupuesto para 2009 a la Junta Ejecutiva, después de que se haya examinado con el Comité de Evaluación en octubre.
82. Por último, tal como solicitó el Comité de Auditoría en 2007, la OE establecerá, en su propuesta de programa de trabajo para 2009-2011, indicadores y bases de referencia para evaluar la eficiencia de su propio presupuesto. Como se indicó más arriba, ningún otro equipo de evaluación de las IFI o de las organizaciones de las Naciones Unidas adopta un enfoque de ese tipo. Este hecho podría limitar la capacidad de la Junta y los equipos respectivos de evaluación para satisfacer la necesidad de importantes evaluaciones que, aunque fundamentales, comportarían un aumento del presupuesto por encima del límite establecido. Sin embargo, una opción consistiría en fijar un límite al presupuesto de la OE, lo cual podría consistir en establecer una relación porcentual entre el presupuesto de la OE y el programa de trabajo anual del Fondo. También podría incluirse este indicador de eficiencia en el marco de resultados de la OE (véase el párrafo 79). Esta propuesta concreta también se someterá a la consideración del Comité de Evaluación, en octubre, dentro del marco del programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) y el presupuesto para 2009.

## Resumen de las prioridades para 2009 por resultados de la gestión institucional

<b>Resultados de la gestión institucional de las actividades</b>	
<p><b>Mejor gestión de los programas en los países</b></p> <p>Ampliar el alcance del proceso de mejora de la calidad de los COSOP (“en las etapas iniciales”) y el estudio de los clientes/asociados.</p> <p>Mejorar las calificaciones “en la etapa de diseño” y “durante la ejecución” de los programas en los países nuevos y en curso.</p> <p>Elaborar enfoques más diferenciados en función del contexto para la programación y la asistencia en los países (por ejemplo, en países de ingresos medios y Estados frágiles). Prestar atención prioritaria al intercambio de conocimientos y la realización en mayor escala de intervenciones innovadoras, también en el contexto del fomento de la cooperación Sur-Sur.</p> <p>Aumentar la presencia en los países mediante el empleo de un mayor número de GPP destacados y disposiciones locales alternativas.</p> <p>Fortalecer las políticas operacionales en esferas prioritarias del <i>Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)</i>.</p>	<p><b>Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)</b></p> <p>Ampliar el alcance de los sistemas de mejora de la calidad y de garantía de la calidad “en las etapas iniciales”.</p> <p>Mejorar las calificaciones de la garantía de la calidad “en las etapas iniciales”, al mismo tiempo que se cumplen las metas de préstamo (teniendo en cuenta el volumen y el número de proyectos).</p> <p>Aumentar el número de proyectos en tramitación.</p>
<p><b>Mayor apoyo a la ejecución</b></p> <p>Mejorar la calidad de la supervisión de los proyectos, principalmente mediante el aumento de la proporción de proyectos supervisados directamente por el FIDA y el aumento de la capacidad de supervisión de éste.</p> <p>Implantar un sistema nuevo de seguimiento de los resultados de los proyectos y mejorar el Sistema de Préstamos y Donaciones.</p> <p>Fortalecer los procesos de aprendizaje práctico y los mecanismos de transmisión de conocimientos dentro de los países y entre ellos, estableciendo vínculos más estrechos con la gestión de programas en los países y el diseño de proyectos.</p>	<p><b>Iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional</b></p> <p>Aumentar la eficacia de la labor del FIDA de promoción de políticas a nivel internacional, mediante el establecimiento de mejores mecanismos de gestión de los conocimientos (para el aprendizaje y la transmisión de conocimientos) y la adopción de un enfoque más coherente y orientado hacia la obtención de resultados de la gestión del desempeño en esta esfera.</p>
<b>Resultados de la gestión institucional del apoyo a las instituciones</b>	
<p><b>Mejor movilización y gestión de los recursos</b></p> <p>Mejorar la relación entre los recursos y los resultados, y la gestión orientada a los resultados.</p> <p>Movilizar de manera dinámica los instrumentos de compromiso, principalmente para la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, así como los recursos provenientes de fuentes no ordinarias.</p> <p>Realizar una gestión eficaz del activo y el pasivo del FIDA.</p>	<p><b>Mejor gestión de los recursos humanos</b></p> <p>Aplicar plenamente la estrategia de personal del FIDA, entre otras cosas, aumentando la movilidad del personal, aplicando un programa de separación voluntaria del servicio, racionalizando los procedimientos y reestructurando la División de Recursos Humanos.</p> <p>Aumentar la proporción de los recursos (humanos y financieros) que se dedican a actividades operacionales.</p>
<p><b>Mejor gestión de los riesgos</b></p> <p>Llevar a la práctica la política de gestión del riesgo institucional e incorporarla en todas las actividades.</p> <p>Aplicar un sistema funcional de continuidad de las operaciones.</p> <p>Mejorar la aplicación puntual de las recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad.</p>	<p><b>Mayor eficiencia administrativa</b></p> <p>Racionalizar los procesos institucionales para reducir los costos de transacción en esferas fundamentales del nuevo modelo operativo y reducir la carga del proceso administrativo que pesa sobre los grupos operacionales.</p>

**Composición de los costos uniformes de personal en 2008 y aumento estimado para 2009**

En el cuadro que figura a continuación se presentan los costos uniformes estimados para 2009 teniendo en cuenta la información disponible al 15 de julio de 2008 y se los compara con los costos uniformes de 2008. El tipo de cambio EUR/USD, el multiplicador del ajuste por lugar de destino y los puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) son los empleados en la elaboración del presupuesto administrativo de 2008.

En conjunto, las estimaciones indican un aumento del promedio de gastos de personal en 2009 del 7,8% en relación con las cifras correspondientes a 2008.

En el cuadro se indica el promedio de aumento porcentual de las distintas prestaciones del personal y su impacto en los gastos relativos a los PEJC del presupuesto administrativo de 2008:

**Presupuesto administrativo**

(en USD al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737)

<i>Concepto</i>	<i>PEJC de 2008 según tarifas de 2008</i>	<i>PEJC de 2008 según tarifas de 2009</i>	<i>Aumento porcentual</i>	<i>Notas</i>
Sueldos y ajuste por lugar de destino (CO)	23 521 195	24 663 277	4,9%	a)
Planes de pensión y de seguro médico (CO)	5 912 662	6 288 464	6,4%	b)
Otras prestaciones (CO)	821 974	958 815	16,6%	c)
Repatriación e indemnización (CO)	645 369	667 849	3,5%	d)
Vacaciones anuales (CO)	568 624	1 029 863	81,1%	e)
Subsidio de educación	2 247 160	2 331 595	3,8%	f)
Vacaciones en el país de origen	794 191	823 773	3,7%	g)
Impuestos en los Estados Unidos	483 860	533 206	10,2%	h)
<b>Total CO</b>	<b>34 995 035</b>	<b>37 296 841</b>	<b>6,6%</b>	
Sueldos (SG)	14 197 220	14 881 699	4,8%	a)
Planes de pensión y de seguro médico (SG)	3 728 170	3 981 335	6,8%	b)
Otras prestaciones (SG)	551 793	571 663	3,6%	c)
Repatriación e indemnización (SG)	2 749 376	2 857 948	3,9%	d)
Vacaciones anuales (SG)	332 421	580 465	74,6%	e)
Total SG	21 558 980	22 873 110	6,1%	
<b>Total CO + SG</b>	<b>56 554 015</b>	<b>60 169 950</b>	<b>6,4%</b>	
Factor vacantes desde 1,4% a cero		800 000		i)
<b>Total CO + SG + reducción del factor vacantes</b>	<b>56 554 015</b>	<b>60 969 950</b>	<b>7,8%</b>	

Nota: CO – cuadro orgánico  
SG – servicios generales

- a) Sueldos: aumento del 3%-3,5% en los sueldos del personal de servicios generales. Con respecto al cuadro orgánico y categorías superiores, aumento de los sueldos brutos y netos en un 3%, y aumento del multiplicador del ajuste por lugar de destino en un 3%, a partir de enero de 2009. Además, se prevé que los incrementos anuales de escalón contribuirán en 2%-2,5% al aumento de los sueldos del personal del cuadro orgánico y en 1%-1,5% al de los sueldos del personal de servicios generales.
- b) Pensión: a tenor de los aumentos anuales de los últimos dos años, habrá un aumento del 3% en la remuneración pensionable del personal tanto de servicios generales como del cuadro orgánico, a partir de enero de 2009.  
Plan de seguro médico: aumento estimado del 5%-6% en las contribuciones al plan de seguro médico en 2009, más el aumento de los costos resultantes del límite del 5% de los sueldos brutos por encima del cual los gastos del plan de seguro médico corren enteramente a cargo del FIDA. Además, se calcula que la prima al plan de indemnización aumentará en un 15%.
- c) Otras prestaciones: esta categoría comprende los gastos en concepto de prestaciones por familiares a cargo y la prima de idiomas para el personal de servicios generales, cuyo aumento se calcula en un 3%-3,5% anual; con respecto al personal del cuadro orgánico y categorías superiores, se prevé que los gastos en concepto de subsidio de alquiler, familiares a cargo y solicitudes de compensación sustitutiva del pago de los gastos de mudanza aumentarán en un 3%-3,5% anual. Se prevé que la asignación por hijo a cargo que se paga al personal del cuadro orgánico aumentará en un 35% (de USD 1 936 a USD 2 686).
- d) Repatriación y separación: el incremento de este concepto obedece al aumento de la escala de sueldos.
- e) Los gastos relacionados con las vacaciones anuales no utilizadas han aumentado de manera constante en los últimos años debido al número cada vez mayor de días de vacaciones anuales acumulados, la depreciación del dólar de los Estados Unidos en relación con el euro y el aumento en la escala de sueldos del personal de servicios generales y del cuadro orgánico. Debe observarse que el incremento de las prestaciones del personal ha tenido efectos no sólo en el número de nuevos días de vacaciones anuales acumulados, sino también en el costo del total de días de vacaciones anuales acumulados en años anteriores. En consecuencia, el presupuesto administrativo de 2008 incluía, por primera vez, una partida específica para gastos de vacaciones anuales no utilizadas. Teniendo en cuenta los gastos correspondientes a vacaciones anuales no utilizadas en 2007, esta partida debería aumentar considerablemente en el presupuesto de 2009.
- f) Subsidio de educación: aumento previsto del 3%-4% debido a las tendencias de los costos y la inflación estimada en esta partida concreta de gastos.
- g) Vacaciones en el país de origen: aumento previsto del 3%-4% debido a la tendencia de los costos y la inflación estimada en esta partida concreta de gastos.
- h) Impuestos en los Estados Unidos: En 2008, se ha producido un aumento considerable del costo tributario en los Estados Unidos debido a la nueva política de cálculo aplicada por ese país. En 2009, se prevé un aumento del 10%.
- i) Reducción del "factor vacantes" del 1,4% a cero. La disminución del "factor vacantes" repercute en todas las partidas de gastos de personal incluidas en los costos uniformes y supone un aumento de USD 0,8 millones en la partida de gastos de personal del presupuesto administrativo.

## Realizaciones de la OE en relación con sus prioridades y actividades previstas para 2008

Esfera prioritaria	Tipo de trabajo	Actividades de evaluación	Estado de ejecución previsto	Situación actual
Prioridad A: Realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	1. Evaluaciones a nivel institucional	Capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres con objeto de reducir la pobreza rural	Se completará en diciembre de 2008	Se completará en 2009 (véanse las observaciones acerca del estado actual de la evaluación conjunta en África <i>infra</i> )
		Evaluación conjunta con el BAFD sobre desarrollo agrícola y rural en África	Se completará en diciembre de 2008	Se completará en 2009. El hecho de que esta evaluación se realice conjuntamente y sea de naturaleza compleja ha absorbido más tiempo del previsto del personal de la OE, el cual también participa activamente en la evaluación de la innovación
	2. Evaluaciones de los programas en los países	Argentina	Se iniciará en noviembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Etiopía	Se completará en mayo de 2008	Concluida
		India	Se iniciará en noviembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Mozambique	Se iniciará en junio de 2008	Conforme a lo previsto
		Niger	Se iniciará en noviembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Nigeria	Se completará en octubre de 2008	Conforme a lo previsto
		Pakistán	Se completará en marzo de 2008	Concluida
		Sudán	Se completará en diciembre de 2008	Se completará a comienzos de 2009
	3. Evaluación de proyectos 3.1. Evaluaciones intermedias	China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en la Zona Montañosa de Qinling	Se completará en octubre de 2008	Esta evaluación se introdujo tras ser aprobada por la Junta en abril de 2008, en sustitución del Proyecto de Desarrollo de las Zonas de Minorías de los Montes de Wulin. En cuanto tal, se completará a fines de 2008
		Guatemala: Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces	Se completará en octubre de 2008	Conforme a lo previsto
		República Popular Democrática de Corea: Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas	Se completará en octubre de 2008	Conforme a lo previsto
		Mauritania: Proyecto de Reducción de la Pobreza en Aftout Sur y Karakoro	Se completará en agosto de 2008	Se introdujo la evaluación de este proyecto en sustitución de una evaluación de proyecto prevista en Côte d'Ivoire. Como en el caso de la evaluación del proyecto en China,

				se completará a fines de 2008
	3.2. Evaluaciones finales	Argentina: Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA)	Se completará en agosto de 2008	Se completará antes del fin de 2008
		Madagascar: Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II	Se completará en octubre de 2008	Conforme a lo previsto
Prioridad B: La labor específica de evaluación que debe realizarse de acuerdo con la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación	4. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Visita sobre el terreno del Comité de Evaluación	Visita sobre el terreno en 2008	Visita sobre el terreno a Filipinas en abril de 2008
		Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto para 2008 y preparación del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2009	Se completará en diciembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Sexto informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)	Se completará en diciembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Observaciones de la OE acerca del informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)	Se completará en julio de 2007	Concluida
		Observaciones de la OE acerca del informe sobre los resultados de la cartera	Se completará en diciembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Observaciones de la OE acerca del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo	Se completará en diciembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Observaciones de la OE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección del Fondo para someterlas al examen del Comité de Evaluación	Se completará en diciembre de 2008	No aplicable hasta la fecha en 2008
		Cuatro períodos ordinarios de sesiones y períodos extraordinarios de sesiones adicionales del Comité de Evaluación	Se completará en diciembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
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 2008	Se está llevando a cabo conforme a lo previsto
	6. Asociaciones	Asociación del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, la Red de redes sobre la evaluación del impacto, el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	Enero-diciembre de 2008	Se está llevando a cabo conforme a lo previsto
		Evaluación de la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, junto con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Junio 2007-diciembre de 2009	Concluida
		Evaluación de la iniciativa “Una ONU” junto con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación	Septiembre de 2007-diciembre de 2011	Conforme a lo previsto
	7. Mejora de la calidad, garantía de calidad y	Participar en determinadas actividades de mejora de la calidad y garantía de la calidad	Enero-diciembre de 2008	Conforme a lo previsto

	OSC	Todas las reuniones del OSC en las que se examinan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y los proyectos evaluados por la OE se están considerando para una fase ulterior		
Prioridad D: Perfeccionamiento de la metodología de evaluación	8. Labor metodológica	Propuesta de mejorar la eficacia y la calidad del trabajo de la OE	Enero-diciembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Manual de evaluación, incluidas metodologías y procesos	Enero-junio de 2008	Se completará el manual y, a continuación, será examinado en un período de sesiones de carácter informal del Comité antes del fin de año
		Mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación de las actividades del FIDA	Enero-diciembre de 2008	Preparación de un documento temático y celebración de un taller con el PMD. La iniciativa se completará en 2009



**Dotación de personal de la OE para 2009****Los niveles de personal de plantilla y temporero que se proponen son idénticos a los de 2008.**

	<i>Puestos de plantilla</i>	<i>Personal con contratos a plazo fijo<sup>17</sup></i>	<i>Total</i>
Presupuesto administrativo	16,5	2	18,5

<sup>17</sup> Funcionarios seleccionados mediante concurso, con contrato de un año de duración, como máximo, renovable a reserva de la disponibilidad de recursos.

**Presupuesto de la OE propuesto para 2009**  
(en USD)

	Presupuesto de 2007 ajustado <sup>a</sup>	Presupuesto de 2008 aprobado por el Consejo de Gobernadores en su 31º período de sesiones	Presupuesto de 2008 ajustado al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,67 <sup>a</sup>	Presupuesto para 2009 en valor real <sup>b</sup>	Aumento obligatorio		Presupuesto para 2009
					3% de inflación <sup>c</sup>	Gastos de personal: Comisión de Administración Pública Internacional <sup>d</sup>	
Actividades de evaluación	2 990 565	2 495 040	2 546 784	2 546 784	76 404	-	2 623 188
Gastos de personal	2 835 130	2 973 505	3 184 251	3 181 494	-	244 661	3 426 155
<b>Total</b>	<b>5 825 695</b>	<b>5 468 545</b>	<b>5 731 035</b>	<b>5 728 278</b>	<b>76 404</b>	<b>244 661</b>	<b>6 049 343</b>

<sup>a</sup> Al igual que para las restantes oficinas del FIDA, la División de Planificación Estratégica y Presupuesto del FIDA ajusta las cifras durante el año a fin de tener en cuenta las fluctuaciones cambiarias EUR/USD.

<sup>b</sup> Las cifras en valor real corresponden a las que se calculan antes de la aplicación de los incrementos obligatorios, sobre los cuales la OE no tiene control alguno.

<sup>c</sup> Al igual que para las restantes oficinas del FIDA.

<sup>d</sup> Según la comunicación de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto, teniendo en cuenta los datos de la Comisión de Administración Pública Internacional.

**Esquema del sistema de seguimiento de la eficacia y la calidad del trabajo de la OE propuesto**