

Signatura: EB 2008/95/R.2/Rev.1  
Tema: 3  
Fecha: 15 diciembre 2008  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Dar a la población rural  
pobre la oportunidad  
de salir de la pobreza

**Programa de trabajo, Servicio de  
Financiación de la Elaboración de  
Programas y presupuestos  
administrativo y de gastos de capital  
del FIDA y de su Oficina de Evaluación  
para 2009**

Junta Ejecutiva — 95º período de sesiones  
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2008

---

Para **aprobación**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

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

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>iv</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>v</b>
<b>Resumen operativo</b>	<b>vi</b>
<b>Introducción</b>	<b>viii</b>
<b>Parte I – Programa de trabajo, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2009</b>	<b>1</b>
<b>I. Orientaciones estratégicas aprobadas por la Junta Ejecutiva en su 94º período de sesiones celebrado en septiembre de 2008</b>	<b>1</b>
<b>II. Programa de trabajo para 2009</b>	<b>2</b>
<b>III. Presupuesto administrativo y Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas</b>	<b>5</b>
A. Sinopsis del presupuesto administrativo y el SFEP combinados	5
B. El presupuesto administrativo y el SFEP en el marco del sistema de gestión del FIDA basada en los resultados	10
C. Presupuesto administrativo propuesto para 2009	11
D. Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas	13
E. Personal y fuerza de trabajo con cargo al presupuesto administrativo y al SFEP	17
<b>IV. Presupuesto de gastos de capital</b>	<b>18</b>
<b>V. Estructura futura del presupuesto</b>	<b>22</b>
<b>Parte II – Programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) y presupuesto para 2009 de la Oficina de Evaluación del FIDA</b>	<b>24</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>24</b>
<b>II. Resumen del programa de trabajo y el presupuesto para 2009</b>	<b>24</b>
<b>III. Realizaciones en 2008</b>	<b>24</b>
<b>IV. Labor realizada en 2008</b>	<b>27</b>
<b>V. Prioridades de la OE para 2009-2011</b>	<b>28</b>
<b>VI. Necesidades relativas a los recursos humanos y financieros</b>	<b>32</b>
<b>Parte III – Recomendaciones</b>	<b>35</b>

**Anexos**

I.	Establecimiento de los resultados de la gestión institucional y los indicadores básicos de resultados institucionales para 2009	36
II.	Proyecciones de recursos disponibles para compromisos (2007-2009)	44
III.	Programa indicativo de préstamos	45
IV.	Cuantía media de los préstamos y las donaciones	46
V.	Panorama general de la ejecución del presupuesto en 2007	47
VI.	Panorama general de los gastos efectivos entre 2006 y 2008	48
VII.	Fondos arrastrados	49
VIII.	Parámetros para la preparación del presupuesto	50
IX.	Presupuesto administrativo para 2009, por actividad	53
X.	Presupuesto administrativo para 2009, por categoría de gastos	54
XI.	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas para 2009, por actividad	55
XII.	Servicio de Financiación para la Elaboración de Programas para 2009, por categoría de gastos	56
XIII.	Eficiencia administrativa	57
XIV.	Dotación de personal	59
XV.	Propuesta para efectuar un examen <i>inter pares</i> de la Oficina de Evaluación independiente del FIDA y de la función de evaluación del FIDA	61
XVI.	Marco de seguimiento de la eficacia de la OE	63
XVII.	Funciones de la OE en el ECG, el UNEG y la NONIE	65
XVIII.	Realizaciones de la OE en relación con sus prioridades y actividades previstas para 2008	67
XIX.	Propuesta relativa al presupuesto y los recursos humanos de la OE para 2009	70
XX.	Programa de trabajo de la OE para 2009	71
XXI.	Programa de trabajo provisional de la OE para 2010-2011	73
XXII.	Principales características de los programas en los países y los proyectos que se evaluarán en 2009	75
XXIII.	Evaluaciones independientes (2003-2008)	77
XXIV.	Propuesta de participación de la OE en el desarrollo de la capacidad de evaluación	78

**Lista de cuadros**

(La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.)

1.	Programa de trabajo, 2008-2009	4
2.	Ejecución del presupuesto	7
3.	Presupuesto administrativo y SFEP propuestos, 2009	8
4.	Evolución del índice de eficiencia del FIDA	10
5.	Distribución del presupuesto administrativo y el SFEP combinados entre costos operacionales y de otro tipo	10
6.	Distribución del presupuesto administrativo y el SFEP con respecto a los resultados de la gestión institucional, 2008 y 2009	11
7.	Componentes del presupuesto administrativo propuesto para 2009	12
8.	Descripción y costos del programa de capacitación	13
9.	SFEP, categorías "A" y "B", 2008 y 2009	13
10.	Gastos previstos en apoyo a la supervisión de los programas, 2008 y 2009	15
11.	Países con presencia del FIDA, 2009	16
12.	Asignaciones indicativas para la presencia en los países, 2008 y 2009	16
13.	Dotación de personal propuesta para 2009: presupuesto administrativo y SFEP	17
14.	Dotación de personal propuesta para 2009, por departamentos y categorías	18
15.	Funcionarios efectivos y consultores (PEJC) financiados con cargo al presupuesto administrativo y al SFEP en 2007	18
16.	Proyecto de presupuesto de gastos de capital para 2009	20

## Abreviaturas y siglas

APC	acuerdo en el punto de culminación
ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASMCS	Plan de seguro médico después de la separación del servicio
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAoD	Banco Asiático de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CMR	resultado de la gestión institucional
COMPAS	sistema común de evaluación de los resultados
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CPPMS	sistema institucional de planificación y gestión del desempeño
EAD	Departamento de Asuntos Externos
ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
EEl	evaluación externa independiente
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
FCA	facultad para contraer compromisos anticipados
FH	División de Recursos Humanos
FM	División de Tecnología de la Información
GPP	Gerente del Programa en el País
IPC	índice de precios al consumidor
NONIE	Red de redes sobre la evaluación del impacto
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	Oficina de Evaluación
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PEJC	puesto equivalente al de jornada completa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPME	país pobre muy endeudado
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
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
SyE	seguimiento y evaluación
UNEG	Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación relativa al programa de trabajo, 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, que figura en los párrafos 126 a 128.

## Resumen operativo

1. En 2009 el FIDA se concentrará en su función de elevar el nivel y la eficacia de las respuestas nacionales e internacionales a los problemas de producción y recursos de los pequeños agricultores, que han sido una de las causas fundamentales de la crisis de los precios de los alimentos en 2007 y 2008. Prestará especial atención a los desafíos que plantean la producción agrícola, la tecnología y la gestión de los recursos y proporcionará plataformas más amplias de conocimientos y programas para una colaboración y una financiación eficaces.
2. El FIDA viene ejecutando un programa de trabajo que ha registrado una expansión anual media del 10% desde 2003 y ha tenido una eficacia cada vez mayor en el desarrollo (tal como se documenta en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2007, preparado por la Oficina de Evaluación independiente). Estos resultados se han conseguido en el contexto de un marco presupuestario que privilegiaba la utilización de los recursos en actividades operacionales y una contención estricta del presupuesto administrativo, mejorando en todo momento el índice general de eficiencia.
3. Con estos antecedentes de una utilización cada vez más eficiente y eficaz de los recursos, y una demanda creciente de asistencia para hacer frente a la crisis de los precios de los alimentos, se propone que: el programa de trabajo y las donaciones aumenten un 10%, hasta USD 715 millones, de conformidad con el acuerdo establecido en ocasión de la Séptima Reposición.
4. También se propone que: el presupuesto administrativo se reduzca un 0,9% en términos reales; el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) se incremente un 5,1% en términos reales, y se mejore el índice general de eficiencia del FIDA (que sería del 15,76%, en comparación con el 16,3% registrado en 2008). Teniendo en cuenta la reducción real del presupuesto administrativo y el incremento real del SFEP, el total de ambos aumentaría un 1,1% en términos reales para apoyar un incremento del 10% en el valor nominal del programa de trabajo para 2009 y la ejecución de la cartera actual, que al 31 de diciembre de 2007 ascendía a más de 240 programas y proyectos, con una inversión total de USD 8 400 millones, de los que el FIDA financia USD 4 000 millones aproximadamente, integrar los costos de actividades anteriormente financiadas con carácter experimental con cargo al Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, y preparar la transición a un nivel de actividades considerablemente mayor durante el período de la Octava Reposición.
5. El valor nominal del presupuesto administrativo y del SFEP refleja los ajustes efectuados por las variaciones del tipo de cambio y por la inflación de los gastos de personal y de otra índole (un 7,8% y un 3%, respectivamente). El valor nominal propuesto del presupuesto administrativo es de USD 73,33 millones (un incremento del 5,9%) y el del SFEP, de USD 41,98 millones (un incremento del 9,4%).
6. El presupuesto administrativo y el SFEP que se proponen representan un nuevo aumento de la proporción de costos operacionales (que comprenden todos los costos del SFEP así como una parte del presupuesto administrativo): hasta el 64% (frente al 57% en 2006), en comparación con el 28% correspondiente a costos no operacionales (relativos a actividades administrativas), que en 2006 había sido el 35%.



7. La estructura actual del presupuesto administrativo y del SFEP no se ajusta plenamente a las necesidades de planificación y presentación de informes de un presupuesto basado en los resultados. Por este motivo se propone que en 2010 y años posteriores el presupuesto administrativo y el SFEP se presenten en un formato revisado que permita una mejor alineación de los costos con la contribución a los resultados.

## Introducción

1. Como en años anteriores, el presente documento se divide en tres partes: la primera trata del FIDA; la segunda, de la Oficina de Evaluación, y la tercera, de las recomendaciones que se presentan a la Junta Ejecutiva.
2. En la sección I de la primera parte se reiteran las orientaciones estratégicas del FIDA para 2009 aprobadas por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008. En la sección II se describe el nivel, la base de la asignación y la distribución estratégica del programa de trabajo. La sección III ofrece una sinopsis del presupuesto administrativo y del SFEP con respecto a las prioridades presupuestarias establecidas y los resultados de la gestión institucional, y luego presenta información más detallada acerca del presupuesto administrativo y del SFEP por separado. Se incluye información sobre la utilización del presupuesto en 2007 y las estimaciones para 2008. El anexo XIII complementa la información sobre la gestión del presupuesto administrativo con una descripción de una muestra de ejemplos de eficiencia administrativa y reducción de costos. Concluye con una descripción de los cambios previstos en la fuerza de trabajo. En la sección IV se presenta el presupuesto de gastos de capital, que se estableció en 2008. Ahí figura información sobre la gestión del presupuesto de gastos de capital aprobado para 2008 (gestión de la amortización, progresos en la ejecución de proyectos de bienes de capital, etc.), así como el presupuesto de gastos de capital propuesto para 2009. En la sección V de la primera parte se introducen cuestiones relativas a la estructura del presupuesto y la manera de alinear mejor la estructura y la gestión del presupuesto con los resultados.

## **Parte I – Programa de trabajo, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2009**

### **I. Orientaciones estratégicas aprobadas por la Junta Ejecutiva en su 94º período de sesiones celebrado en septiembre de 2008**

1. Los resultados básicos del FIDA se definen en el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*, que se centra en apoyar a los Estados Miembros del Fondo para que ayuden a la población rural pobre a tener un acceso más amplio y disponer de los conocimientos prácticos y la capacidad de organización (en particular organizaciones de agricultores y productores) que necesitan para aprovechar los recursos naturales, en especial un acceso seguro a la tierra y el agua, y mejores sistemas de ordenación y conservación de los recursos naturales; mejores tecnologías agrícolas y servicios de producción eficaces; una amplia gama de servicios financieros; mercados transparentes y competitivos para los insumos y productos agrícolas; oportunidades de empleo y desarrollo de empresas rurales no agrícolas, y procesos de programación y formulación de políticas a nivel local y nacional.
2. Los graves acontecimientos que durante 2007-2008 han afectado a la disponibilidad, los precios y el comercio de alimentos a nivel mundial han obligado a definir mejor el enfoque del FIDA, haciendo hincapié para el año 2009 en atajar con urgencia algunos de los problemas a medio y largo plazo que han dado lugar a dichos acontecimientos: aumentar la productividad agrícola estableciendo asociaciones entre el sector público y el privado; mejorar el blindaje y la adaptación al cambio climático y reducir la degradación de los recursos naturales, y apoyar mejor soluciones que favorezcan a los pobres al abordar los nuevos problemas relativos a los recursos de tierras y aguas.
3. Para lograr mejores resultados sobre el terreno, el FIDA deberá: difundir más ampliamente sus conocimientos y experiencias en un momento en que los gobiernos y los organismos de desarrollo intentan reactivar con carácter prioritario el desarrollo agrícola y rural; ofrecer plataformas de programas y proyectos para la colaboración en actividades y financiación; ayudar a movilizar fuentes de financiación no tradicionales (incluidas las remesas) para el desarrollo agrícola y rural; reforzar las alianzas para compartir conocimientos y realizar actividades de promoción, y responder de manera más diferenciada y receptiva a las necesidades de los distintos grupos de países (Estados frágiles, países en desarrollo pobres pero estables, países de ingresos medios, etc.).
4. Para poder dar estas respuestas y servicios el FIDA ha de seguir cambiando. En el plano operacional, y basándose en los cambios introducidos con arreglo a su Plan de acción para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, el FIDA reforzará la preparación y gestión de los programas en los países, en el marco del compromiso internacional para potenciar el sentido de apropiación de los países y la gestión de los procesos de desarrollo (cuya formulación más reciente figura en el Programa de Acción de Accra); ampliará y mejorará la supervisión directa al considerarla el instrumento más eficaz para lograr mejoras inmediatas en los resultados del apoyo prestado por el FIDA, y reforzará la presencia en los países, que es esencial para una mejor programación en los países y liderazgo a nivel nacional en el contexto de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra.

5. En cuanto a la "infraestructura" interna para las operaciones, el FIDA debe proporcionar un mejor apoyo e instrumentos para las actividades (incluidas políticas y orientaciones sobre las "mejores prácticas", nuevas modalidades de financiación y asociación, y apoyo administrativo/de gestión a la presencia en los países y la supervisión directa), y racionalizar las normas, sistemas y procedimientos para aplicarlos del modo más eficaz y eficiente posible, a fin de garantizar la máxima disponibilidad de recursos para el programa de préstamos y las actividades operacionales. Como en toda organización dedicada a los servicios y la financiación, el recurso básico del FIDA es el personal y los consultores de que dispone, y para alcanzar todos los objetivos operacionales y de gestión es fundamental potenciar las capacidades del personal y la gestión de los recursos humanos. Éste es el más importante de los elementos pendientes del Plan de Acción e influirá en el éxito de los demás. En apoyo del programa de reforma de la gestión de los recursos humanos, se presenta por separado una propuesta para aplicar en el FIDA un programa de separación voluntaria del servicio para 2009-2010.
6. Las anteriores orientaciones estratégicas del programa operacional y de los cambios internos del FIDA fueron aprobadas por la Junta Ejecutiva en su 94º período de sesiones celebrado en septiembre de 2008. Esta estrategia se aplicará en el marco de una serie coherente y explícita de enfoques del desempeño y la utilización de recursos acordados con los órganos rectores, a saber:
- el programa de trabajo debería incrementarse hasta el máximo permitido en función del acuerdo y la disponibilidad de recursos en el marco de la Séptima Reposición;
  - debería mejorarse el índice de eficiencia del FIDA adoptado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006;
  - debería elevarse la proporción del gasto del FIDA destinado a actividades operacionales (es decir, los costos no operacionales deberían reducirse como porcentaje de los gastos totales);
  - el nivel nominal de los costos operacionales del Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) (véanse los párrafos 37 a 45) debería seguir la evolución del volumen del programa de préstamos y donaciones, y
  - el presupuesto administrativo debería restringirse y aproximarse al máximo al crecimiento nulo en la medida en que ello sea compatible con el mantenimiento de las normas propias de una institución financiera internacional.
7. La eficacia general del FIDA en el logro de objetivos de desarrollo, y su eficiencia en la utilización de recursos, se administran día a día en el marco del sistema de gestión basada en los resultados (gestión orientada a los resultados de desarrollo), elaborado por el FIDA en el marco del Plan de Acción y aplicado desde 2007. La alineación del presupuesto administrativo propuesto y del SFEP con los resultados de la gestión institucional (CMR) que configuran el sistema de gestión del FIDA basada en los resultados se presenta en la sección III.B, mientras que los indicadores y las principales tareas para 2009 figuran en el anexo I.

## **II. Programa de trabajo para 2009**

8. El programa de trabajo consiste en el programa de préstamos y donaciones del FIDA, incluidas las donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda. El nivel autorizado del programa de trabajo ha aumentado constantemente desde 2003, inclusive en el marco del acuerdo sobre la Séptima Reposición, a una tasa media del 10% anual. En 2007 el programa de trabajo

indicativo se elevó a USD 589,9 millones (sin contar las transferencias al SFEP) y se comprometió efectivamente el 101,5% de esa cantidad. En 2008 el programa de trabajo indicativo asciende a USD 650 millones, de los cuales está previsto comprometer el 100%.

9. El programa de préstamos y donaciones es el instrumento principal del FIDA para ayudar a los Estados Miembros a lograr sus objetivos de reducción de la pobreza rural, y su éxito es cada vez mayor. En el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) evaluadas en 2007 preparado por la Oficina de Evaluación (OE) independiente se señaló que “las operaciones recientes suelen dar mejores resultados que las antiguas”, que “la eficacia del FIDA en términos de desarrollo es cada vez mayor” y que “cabe esperar resultados incluso mejores más adelante, cuando se apliquen plenamente las reformas previstas del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo”. También se observó que “por vez primera desde que empezó a prepararse el ARRI en 2003, todos los proyectos evaluados arrojaron resultados satisfactorios en dos de los criterios de evaluación más importantes: los resultados y las realizaciones generales de los proyectos”. A este respecto, la Junta Ejecutiva ha elogiado al FIDA por haber puesto ya en práctica más del 90% de las recomendaciones de evaluación formuladas por la OE independiente.
10. En realidad, el FIDA ha estado haciendo cada vez más cosas en su programa de trabajo y, según los resultados de la evaluación independiente, las ha hecho mejor, superando incluso a las principales entidades con las que se le compara (véase el ARRI de 2007, párrafos 104 a 106). En respuesta a las necesidades acuciantes que se pusieron de manifiesto de resultados de las crisis de 2007-2008 y, habida cuenta de la documentación independiente del impacto positivo de los recursos que utiliza, en 2009 el FIDA se propone incrementar el programa de trabajo otro 10%, de conformidad con el acuerdo establecido en la Séptima Reposición, hasta alcanzar los USD 715 millones.<sup>1</sup> De esta suma, USD 668,5 millones se destinarían a préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda, y USD 46,5 millones corresponderían al programa ordinario de donaciones (véase el cuadro 1).

---

<sup>1</sup> Los compromisos dependen de la disponibilidad de recursos. En el anexo II se indica la disponibilidad prevista.

Cuadro 1  
Programa de trabajo, 2008-2009

	En millones de USD				En millones de DEG			
	2008		2009		2008		2009	
	Nivel aprobado al tipo de cambio USD 1=DEG 1,5588	Nivel propuesto al tipo de cambio USD 1=DEG 1,4879	Porcentaje del total	Porcentaje aumento	Nivel aprobado	Nivel propuesto	Porcentaje del total	Porcentaje aumento
Préstamos	489,3							
Donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda	118,5							
<b>Total de préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda</b>	<b>607,8</b>	<b>668,5</b>	<b>93,5</b>	<b>10,0</b>	<b>389,9</b>	<b>449,3</b>	<b>93,5</b>	<b>9,3</b>
Donaciones por países	9,8	10,7			6,3	7,2		
Donaciones a nivel mundial y regional	32,4	35,7			20,8	24,0		
<b>Total de donaciones</b>	<b>42,2</b>	<b>46,5</b>	<b>6,5</b>	<b>10,1</b>	<b>27,1</b>	<b>31,2</b>	<b>6,5</b>	<b>15,3</b>
<b>Total de préstamos y donaciones</b>	<b>650,0</b>	<b>715,0</b>	<b>100,0</b>	<b>10,0</b>	<b>417,0</b>	<b>480,5</b>	<b>100,0</b>	<b>15,2</b>
Número de préstamos	22				22			
Número de donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda <sup>a</sup>	12				12			
<b>Total del número de préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda</b>	<b>34</b>	<b>36</b>			<b>34</b>	<b>36</b>		

<sup>a</sup> De las 12 donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda, en tres de ellas se propone que el 50% de la financiación sea mediante préstamos y el otro 50% de la financiación con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda.

11. En consonancia con la manera de proceder tradicional del FIDA y los principios de la Declaración de París (con respecto a la cual una evaluación independiente indica que el FIDA está obteniendo un buen desempeño)<sup>2</sup>, los recursos correspondientes al programa de préstamos y al marco de sostenibilidad de la deuda se asignarán a programas y proyectos elaborados de acuerdo con el criterio de fomentar el sentido de apropiación de los países, ajustados a los objetivos nacionales y ejecutados en lo posible a través de los sistemas nacionales. El nivel general de recursos disponibles para asignarlos a un determinado país prestatario o receptor de donaciones se determina de acuerdo con el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS). Las asignaciones efectuadas con arreglo al PBAS en 2007 dieron como resultado que algo más de la mitad de los recursos se destinaron a programas y proyectos en África (y más del 40% a África subsahariana).
12. Dentro de la asignación fijada para un país por el PBAS, los diversos compromisos (programas, proyectos y donaciones) se determinan, en el caso de países prestatarios ordinarios, con arreglo a las estrategias del FIDA en los países (expuestas en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales [COSOP] que se preparan en consulta con los prestatarios y los receptores de donaciones y son examinados por la Junta Ejecutiva). Los programas acordados en los COSOP reflejan el punto de intersección entre las prioridades nacionales (como las

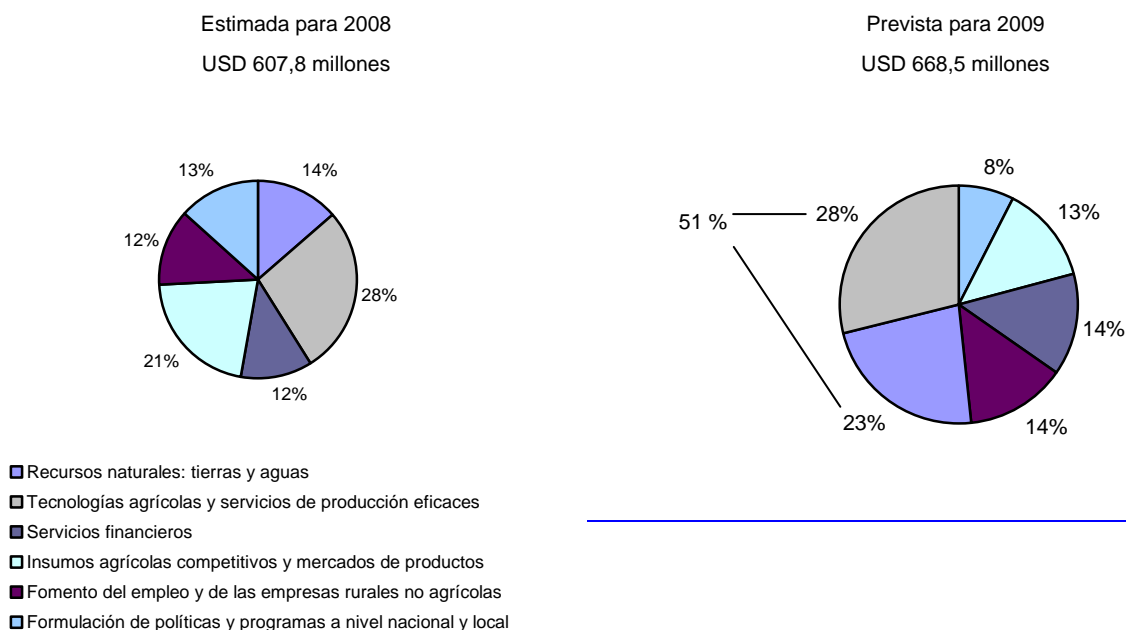
<sup>2</sup> Encuesta de 2008 sobre el seguimiento de la Declaración de París: "Effective Aid by 2010? What it will take", Dirección de Cooperación para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

indicadas en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y otras estrategias nacionales) y las iniciativas que el FIDA es más capaz de apoyar, con arreglo a su Marco Estratégico (2007-2010) y a su experiencia en los países. En vista de su importancia fundamental para determinar la interrelación entre el sentido de apropiación del país y los programas apoyados por el FIDA, las orientaciones de los COSOP se están examinando actualmente para armonizarlas efectivamente, entre otras cosas, con el Programa de Acción de Accra. A este respecto, las prioridades estratégicas indicadas en el párrafo 2 no son declaraciones independientes del FIDA, sino que expresan cuál es a su juicio la mejor manera de atender a la fuerte y creciente demanda de los países en desarrollo para fomentar la producción de alimentos entre las partes interesadas.

13. Está previsto que el programa de trabajo consista en la ejecución de 36 programas y proyectos, en los que el valor medio de un préstamo o una donación con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda será de USD 18,6 millones, de modo que continúa su tendencia al alza y aumenta un 32% con respecto a 2007. En el anexo III figura una lista de los programas y proyectos que se están preparando para presentarlos a la Junta Ejecutiva en 2009, incluidos los proyectos de reserva. La mayor prioridad asignada al aumento de la productividad y la ordenación de los recursos naturales se refleja claramente en el incremento del porcentaje previsto de inversiones en ordenación de recursos naturales y tecnologías agrícolas y servicios de producción, que pasará del 42% estimado en 2008 a un porcentaje previsto del 51% en 2009 (véase el gráfico 1).

Gráfico 1

**Distribución prevista de los préstamos y las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda, por objetivo estratégico del FIDA, 2008-2009**



### III. Presupuesto administrativo y Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas

#### A. Sinopsis del presupuesto administrativo y el SFEP combinados Alcance del presupuesto administrativo y del SFEP combinados

14. Juntos, el presupuesto administrativo y el SFEP representan casi la totalidad de los recursos asignados por el FIDA para apoyar la preparación y ejecución del

programa de trabajo y perseguir sus objetivos estratégicos de desarrollo. A diferencia de la mayoría de otras instituciones financieras internacionales y organizaciones de las Naciones Unidas, el FIDA no tiene programas o actividades operacionales de gran envergadura financiados por fuentes extrapresupuestarias,<sup>3</sup> aunque realiza varias actividades en pequeña escala y muy focalizadas que se financian con fondos suplementarios. Por consiguiente, el presupuesto administrativo y el SFEP comprenden la casi totalidad de los gastos del FIDA.

15. El presupuesto administrativo y el SFEP prestan apoyo a las actividades siguientes: el desarrollo del programa de préstamos y donaciones (incluidos los programas y la presencia en los países); la asistencia a los prestatarios y receptores de donaciones para que ejecuten la cartera de préstamos y donaciones (incluida la supervisión directa); la formulación de políticas; la gestión de los conocimientos y las actividades de promoción, y toda la infraestructura administrativa y de gestión necesaria para sostener todas esas iniciativas con una eficacia y eficiencia crecientes (incluida la gestión de los activos financieros, la gestión de los recursos humanos, los servicios de tecnología de la información, los locales de oficinas y la seguridad, y la gobernanza institucional).
16. El **SFEP** se ocupa de todos los aspectos de la preparación y ejecución del programa de préstamos y donaciones. El **presupuesto administrativo** es más diversificado. Además de proporcionar el marco administrativo y de gestión institucional para la realización de actividades relacionadas con los préstamos y donaciones, también financia directamente actividades de este tipo. Por ejemplo, financia la gran mayoría del personal del Departamento de Administración de Programas (PMD) que se encarga de la gestión y administración de préstamos y donaciones. Esta superposición entre el presupuesto administrativo y el SFEP dificulta una gestión presupuestaria clara, ajustada a la normativa y basada en los resultados, por lo que se propone una revisión de la estructura del presupuesto administrativo y del SFEP antes de presentar los correspondientes a 2010 (véase el párrafo 70).

#### **Evolución del nivel de actividades**

17. De resultas en parte de la continua expansión del programa de trabajo y en parte de la aplicación del Plan de Acción, ha aumentado el nivel efectivo de actividades financiadas por el presupuesto administrativo y el SFEP. Se ha producido un incremento importante de las actividades que giran en torno a la preparación y ejecución de programas, pero también han registrado un fuerte aumento los servicios destinados a las esferas operacionales, entre otras cosas porque el FIDA ha asumido funciones que antes desempeñaban las instituciones cooperantes, como la supervisión de los programas.

#### **Evolución del nivel real del presupuesto administrativo y del SFEP**

18. Desde 2007, el planteamiento del FIDA para asignar recursos del presupuesto administrativo y el SFEP ha consistido en contener, e incluso reducir, el volumen real del presupuesto administrativo al tiempo que aumentaba el nivel real del SFEP a fin de contribuir a la expansión cuantitativa y la mejora cualitativa del programa de trabajo. De este modo el nivel real del presupuesto administrativo aprobado aumentó tan sólo el 0,2% en 2007 y se redujo el 4,5% en 2008. En cambio, en términos reales, el SFEP se incrementó un 5,3% en 2007 y un 8,8% en 2008 (en este último año influyó el aumento del 10% en el programa de trabajo así como la integración de los costos de la presencia sobre el terreno en el SFEP a raíz de la terminación de la fase piloto del programa relativo a la presencia sobre el terreno, que hasta entonces se había financiado con recursos presupuestarios como un programa especial).

#### **Ejecución del presupuesto**

<sup>3</sup> Las excepciones principales han sido las dos fases del Programa de Cambio Estratégico (incluido el Plan de Acción como segunda fase) y el Proyecto de Fortalecimiento Institucional (un fondo suplementario que se integró en el Plan de Acción).



19. Los datos del cuadro 2 indican que la tasa de utilización del presupuesto administrativo superó el 98% en 2007 (más del 99% si se excluye un gasto diferido correspondiente a la nueva Sede del FIDA). Las estimaciones para 2008 basadas en la utilización del presupuesto (calculada según los compromisos contraídos) en los trimestres primero y segundo hacen pensar que al final se conseguirá una utilización del 100%, lo que refleja una tasa de inflación de los gastos no correspondientes al personal considerablemente superior a la prevista cuando se autorizó el presupuesto.<sup>4</sup> Los recursos del SFEP efectivamente utilizados superaron de hecho la asignación para 2007 y se prevé que ocurrirá lo mismo en 2008, ya que en un servicio plurianual disminuyen rápidamente los compromisos arrastrados de un año para otro.

Cuadro 2  
**Ejecución del presupuesto**  
(En miles de USD)

Fuente de financiación	Presupuesto aprobado para 2007		Utilización del presupuesto	Presupuesto aprobado para 2008		Presupuesto efectivo para 2008 al final del segundo trimestre	Estimación para 2008	Utilización del	
	Presupuesto reajustado <sup>a</sup>	Presupuesto efectivo 2007		Saldo presupuesto	Presupuesto reajustado			Saldo presupuesto	Saldo presupuesto
Presupuesto administrativo	71 788	70 549	1 239	98%	76 884	39 126	76 876	8	100%
SFEP <sup>b</sup>	34 036	35 465	(1 429)	104%	39 169	16 747	39 878	(709)	102%
<b>Total</b>	<b>105 824</b>	<b>106 014</b>	<b>(190)</b>	<b>100%</b>	<b>116 053</b>	<b>55 874</b>	<b>116 754</b>	<b>(701)</b>	<b>101%</b>

<sup>a</sup> Reajustado según el tipo de cambio medio efectivo EUR/USD de 2007.

<sup>b</sup> El presupuesto aprobado del SFEP no incluye fondos arrastrados de años anteriores.

20. En 2008 se incluyó en el presupuesto administrativo una partida especial de USD 1,8 millones correspondiente a los costos de las consultas sobre la Octava Reposición. Se estima que se habrá gastado el 100% de estos recursos para cuando se apruebe la resolución sobre la Octava Reposición.

#### Parámetros presupuestarios

21. La variable fundamental para determinar si el presupuesto administrativo y el SFEP se ajustan a las actividades previstas es el volumen de bienes y servicios que pueden adquirirse. Al preparar el proyecto de presupuesto para 2009, el FIDA ha tenido en cuenta lo siguiente:
- los cambios propuestos en el volumen de bienes y servicios que deben adquirirse (la variación real del presupuesto) para lograr sus objetivos de desarrollo;
  - los cambios en el precio unitario de los bienes y servicios que se adquieren, y
  - las variaciones en el tipo de cambio EUR/USD que es de la mayor importancia porque el presupuesto se expresa en USD pero una parte considerable de los gastos del FIDA con cargo al presupuesto administrativo y al SFEP se efectúan en euros, y las fluctuaciones del tipo de cambio mencionado pueden tener una repercusión significativa en el volumen de bienes y servicios que pueden obtenerse a cambio de una determinada cantidad de dólares estadounidenses. En consecuencia, desde 1987 se ha autorizado al FIDA a reajustar su presupuesto anual con arreglo al tipo de cambio medio EUR/USD del ejercicio presupuestario, eliminando así el impacto de las fluctuaciones en el presupuesto. Por otra parte, la inflación estimada se tiene en cuenta al prever las necesidades presupuestarias y así se indica claramente en los cuadros correspondientes.

<sup>4</sup> En el presupuesto para 2008 se aplicó a los gastos no correspondientes al personal una tasa de inflación del 2%, pero la tasa de inflación efectiva de la eurozona en 2008 es por término medio del 3,6%.

22. Al igual que todas las demás instituciones financieras internacionales, el FIDA utiliza un factor de inflación compuesto que combina diferentes tasas de inflación para los gastos de personal y otros gastos.<sup>5</sup> El factor de inflación aplicado a los gastos de personal se basa en las variaciones previstas de los costos unitarios de personal de resultados de la aplicación de las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) a los sueldos y prestaciones del personal de las Naciones Unidas. El factor de inflación aplicado a los costos no correspondientes al personal es la variación prevista del índice de precios al consumidor (IPC) en la eurozona.
23. El presupuesto administrativo y el SFEP para 2009 se han preparado sobre la base de un tipo de cambio de USD 1=EUR 0,79, y el presupuesto administrativo y el SFEP para 2008 se han reformulado según dicho tipo de cambio para hacer las comparaciones que figuran en los cuadros siguientes. El factor de inflación estimado para los gastos de personal es del 7,8% y en el anexo VIII se explica en qué se basa dicha estimación. El factor de inflación del IPC en la eurozona se ha estimado en un 3%. Naturalmente, en las actuales circunstancias macroeconómicas existe considerable incertidumbre acerca de esta última cifra. El factor de inflación calculado para establecer el presupuesto administrativo y el SFEP para 2008 probablemente represente una subestimación de la inflación de los gastos no correspondientes al personal para 2008, diferencia que el FIDA absorberá mediante una reducción de los gastos reales.

#### **Cifras presupuestarias de alto nivel**

24. Dentro de estos parámetros de los tipos de cambio y la inflación, el total del presupuesto administrativo y el SFEP propuesto para 2009 asciende a USD 115,31 millones (véase el cuadro 3), mientras que para 2008 había sido de USD 107,62 millones (habiéndose utilizado el tipo de cambio de USD 1=EUR 0,79 del presupuesto para 2008 para preparar las estimaciones para 2009). Dicho total se divide en USD 73,33 millones para el presupuesto administrativo y USD 41,98 millones para el SFEP.
25. Frente al incremento previsto del 10% en el programa de trabajo, el crecimiento nominal de los presupuestos combinados es del 7,2%: 5,9% para el presupuesto administrativo y 9,4% para el SFEP. Teniendo en cuenta el factor de inflación compuesto de los costos, el proyecto de presupuesto combinado entraña un incremento general real del 1,1%, resultado de una reducción real del presupuesto administrativo (0,9%) y de un incremento real del SFEP (5,1%).

Cuadro 3

#### **Presupuesto administrativo y SFEP propuestos, 2009**

(En miles de USD)

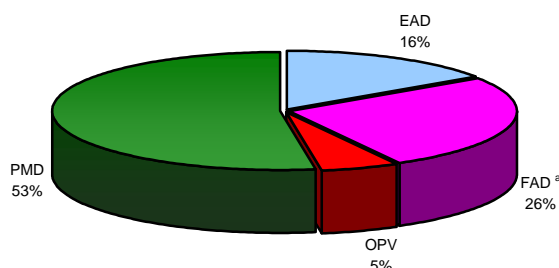
	<i>Presupuesto aprobado para 2008 reformulado al tipo de cambio USD 1=EUR 0,79</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2009 al tipo de cambio USD 1=EUR 0,79</i>	<i>Aumento nominal</i>	<i>Factor de inflación compuesto</i>	<i>Aumento/ (disminución) real</i>
Presupuesto administrativo	69 240	73 330	5,9%	6,8%	(0,9)%
SFEP	38 379	41 983	9,4%	4,3%	5,1%
<b>Total</b>	<b>107 619</b>	<b>115 313</b>	<b>7,2%</b>	<b>6,0%</b>	<b>1,1%</b>

<sup>5</sup> Las tasas de inflación compuestas del presupuesto administrativo y del SFEP son diferentes, de acuerdo con la diversa ponderación de los gastos de personal y de otro tipo en el total de gastos previstos.

26. El total combinado del presupuesto administrativo y el SFEP se distribuiría entre los departamentos del FIDA del modo siguiente: Departamento de Administración de Programas (PMD), 53%; Departamento de Asuntos Externos (EAD), 16%; Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV), 5%; Departamento de Finanzas y Administración (FAD), 26% (véase el gráfico 2).

Gráfico 2

**Distribución entre departamentos del presupuesto administrativo y el SFEP combinados, 2009**  
(Porcentaje)



<sup>a</sup> El FAD comprende varios costos institucionales del FIDA, por ejemplo, capacitación, Plan de seguro médico después de la separación del servicio, contratación y licencia de maternidad y paternidad. En el EAD se incluyen los servicios que se prestan a los órganos rectores del FIDA.

### **Cumplimiento de las directrices sobre gestión de recursos**

27. El proyecto de programa de trabajo, presupuesto administrativo y SFEP para 2009 se ajusta totalmente al marco indicativo de resultados y utilización de recursos que se describe en el párrafo 6:
- el aumento constante del impacto de los proyectos se ha documentado en el ARRI;
  - el programa de trabajo ha aumentado aproximadamente un 10% y está previsto otro incremento del 10% en 2009;
  - el índice de eficiencia<sup>6</sup> del FIDA mejoraría aún más, pasando del 16,3% en 2008 al 15,8% en 2009 (véase el cuadro 4);
  - se elevaría el valor nominal y real del SFEP (véase el cuadro 3);
  - se incrementaría la relación entre costos operacionales y de otro tipo (véase el cuadro 5), y
  - el presupuesto administrativo se reduciría de nuevo en términos reales (véase el cuadro 3).

<sup>6</sup> El índice de eficiencia fue adoptado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006. Se refiere a la proporción entre el total combinado del presupuesto administrativo y el SFEP, formulado al tipo de cambio constante de USD 1=EUR 0,819, y el programa de trabajo (excluidas las transferencias al SFEP, procedimiento que se interrumpió en 2008).

Cuadro 4  
**Evolución del índice de eficiencia del FIDA**  
 (En millones de USD)

	Aprobado en 2006	Aprobado en 2007	Aprobado en 2008	Propuesto para 2009
A – Programa de trabajo, una vez deducidas las transferencias	536,25	589,88	650,00	715,00
B – Costos totales al tipo de cambio USD 1=EUR 0,819	91,58	99,31	105,95	112,70
<b>Índice indicativo</b> o de seguimiento (B/A)	17,10%	16,80%	16,30%	15,76%

Cuadro 5  
**Distribución del presupuesto administrativo y el SFEP combinados entre costos operacionales y de otro tipo**  
 (Porcentaje)

	2006	2007	2008	Estimación para 2009
Costos operacionales directos e indirectos	57	57	61	64
Gestión institucional y costos de apoyo administrativo	35	34	30	28
Gobernanza <sup>a</sup>	8	9	9	8

<sup>a</sup> Los costos de la gobernanza consisten en: a) los costos de las reuniones de la Junta Ejecutiva y de otros comités, tanto de la logística como de la producción de documentos; b) los costos del Consejo de Gobernadores, y c) los costos relativos a la gestión de las relaciones con los Estados Miembros.

## B. El presupuesto administrativo y el SFEP en el marco del sistema de gestión del FIDA basada en los resultados

28. De la misma manera que el programa de trabajo se prepara con arreglo a una matriz de gestión integrada por el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)*, el PBAS y los COSOP, y es objeto de seguimiento mediante el ARRI y el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) (que lleva incorporado el marco de medición de resultados), así desde 2007 el presupuesto administrativo y el SFEP se han gestionado en un marco común de resultados, alineación de resultados, seguimiento y gestión del desempeño. En dicho marco, el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (CPPMS), se especifican los resultados que deberían lograrse mediante la utilización del presupuesto administrativo y el SFEP, los indicadores de éxito y los procedimientos para una gestión proactiva y el control de los riesgos.
29. El CPPMS se preparó mediante un detenido examen de las mejores prácticas seguidas por otras instituciones financieras internacionales y organizaciones de las Naciones Unidas, y en 2008 el FIDA se incorporó al sistema común de evaluación de los resultados (COMPAS) utilizado por los bancos multilaterales de desarrollo a fin de participar más activamente en el intercambio de conocimientos y lograr que el sistema de evaluación de resultados del Fondo se pueda comparar más fácilmente con el de otros organismos internacionales de desarrollo. En 2007 el CPPMS se organizó en torno a siete CMR: mejor gestión de los programas en los países; mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones); 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, y mayor eficiencia administrativa. En 2008 se añadió un nuevo CMR: iniciativas más estratégicas de

actuación y asociación a nivel internacional. En el anexo I figuran los aspectos más destacados de los objetivos de gestión para cada CMR en 2009. En el cuadro 6 se facilita información sobre la alineación del presupuesto administrativo y el SFEP combinados con los CMR correspondientes a 2008 y 2009.

Cuadro 6

**Distribución del presupuesto administrativo y el SFEP con respecto a los CMR, 2008 y 2009**

(En miles de USD)

CMR	Porcentaje		
	2009	2009	2008
CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países	14 530	13	12
CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)	16 949	15	14
CMR 3 – Mayor apoyo a la ejecución de los proyectos	25 917	22	22
CMR 8 – Iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional	11 449	10	11
<b>Subtotal</b>	<b>68 845</b>	<b>60</b>	<b>59</b>
CMR 4 – Mejor movilización y gestión de los recursos	}		
CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos			
CMR 6 – Mejor gestión de los riesgos			
CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa			
<b>Subtotal, CMR 4 a 7</b>	<b>46 468</b>	<b>40</b>	<b>41</b>
<b>Total</b>	<b>115 313</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

30. La distribución general prevista de los recursos del presupuesto administrativo y el SFEP con respecto a los CMR prácticamente no registra cambios en comparación con 2008, lo que refleja la continuidad del Marco Estratégico por el que se rige el período de la Séptima Reposición.

**C. Presupuesto administrativo propuesto para 2009**

31. A fin de poner más recursos a disposición de las actividades de los programas, el FIDA ha logrado contener el presupuesto administrativo, a pesar de la expansión del programa de trabajo y de las exigencias que eso entraña para el presupuesto administrativo. En 2007 el presupuesto administrativo aumentó tan sólo un 0,2% en términos reales y en 2008 se prevé una reducción real del presupuesto administrativo del 4,5%. Esto ha supuesto trabajar más con menos recursos gracias a una intensificación de la labor realizada en el ámbito administrativo (no operacional), y a la racionalización de las normas, sistemas y procedimientos (para un examen de algunas mejoras de eficiencia logradas en cuestiones no operacionales, véase el anexo XIII).
32. Para 2009 el FIDA propone una nueva disminución real del presupuesto administrativo del 0,9%, pero manteniendo al mismo tiempo el nivel real del presupuesto de capacitación, que se elevó sustancialmente en 2008. En esta cifra se incluyen por primera vez los costos relacionados con la Dependencia de Medio Ambiente y Cambio Climático Mundiales (GECC) para reforzar la capacidad en la esfera del cambio climático y los recursos naturales (USD 486 000) y los costos de amortización (USD 125 000).<sup>7</sup> Excluyendo los costos de integración y amortización de dicha dependencia (es decir, mediante la comparación entre iguales), la

<sup>7</sup> La metodología del presupuesto de gastos de capital adoptada en 2008 preveía imputar la amortización de activos adquiridos en los proyectos de bienes de capital al presupuesto administrativo del FIDA.

reducción real del presupuesto administrativo propuesto para 2009 sería aproximadamente del 1,8%. Para 2009 se propone un presupuesto administrativo con un valor nominal de USD 73,33 millones.

Cuadro 7

**Componentes del presupuesto administrativo propuesto para 2009**

(En miles de USD)

	<i>Presupuesto aprobado para 2008 reformulado al tipo de cambio USD 1=EUR 0,79</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2009 al tipo de cambio de cambio USD 1=EUR 0,79</i>	<i>Aumento nominal</i>	<i>Factor de inflación compuesto</i>	<i>Aumento/ (disminución) real</i>
Gastos de personal	55 316	59 141	6,9%	7,8%	(0,9)%
Gastos no correspondientes al personal	12 725	12 827	0,8%	3,0%	(2,2)%
Amortización	-	125	-	-	-
Capacitación	1 100	1 137	3,4%	3,0%	0,4%
Imprevistos	100	100	-	-	-
<b>Total</b>	<b>69 240</b>	<b>73 330</b>	<b>5,9%</b>	<b>6,8%</b>	<b>(0,9)%</b>

33. Los datos del cuadro 7 indican que el componente principal del presupuesto administrativo son los gastos de personal, que constituyen el 81%. En el anexo X figura el presupuesto administrativo propuesto para 2009 desglosado por categorías de gastos, y puede verse que las principales partidas después de los gastos de personal son la gestión de instalaciones, los servicios de tecnología de la información, los gastos de viajes, y los intérpretes y traductores.

**Capacitación**

34. Un aspecto muy importante de la introducción efectiva y la sostenibilidad de la reforma de los recursos humanos es el perfeccionamiento del personal. El principal desafío para 2009 consiste en evaluar efectivamente las necesidades de perfeccionamiento y dar soluciones a los problemas de aprendizaje que resulten económicamente eficaces. Para ello será crucial intensificar la planificación de la fuerza de trabajo.
35. Se apoyará el perfeccionamiento de competencias y conocimientos en los aspectos técnicos de las actividades, así como el fortalecimiento de la base de recursos humanos para la supervisión, la garantía de calidad y la gestión de los riesgos. Como se indica en el cuadro 8, se dará mucha prioridad al apoyo al personal directivo intermedio y al personal del cuadro orgánico mediante capacitación de gestión, a fin de poder conseguir nuevos talentos de manera eficaz. También se impartirá capacitación básica de gestión al personal del cuadro de servicios generales para crear un entorno realmente propicio.
36. A fin de impulsar la reforma de todo el sistema, el FIDA seguirá colaborando estrechamente con los organismos con sede en Roma en iniciativas tales como el centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión del Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el FIDA. Se seguirá ampliando la evaluación de 360 grados del personal para garantizar el buen nivel profesional y dar prioridad a las necesidades del desarrollo.

Cuadro 8

**Descripción y costos del programa de capacitación**

(En miles de USD)

<i>Descripción</i>	<i>Cuantía</i>
Creación de capacidad	607
Evaluación y capacitación de personal directivo intermedio	300
Gestión del talento	230
<b>Total</b>	<b>1 137</b>

**D. Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas**

37. El SFEP, cuya estructura fue aprobada por el Consejo de Gobernadores en 2001, se dedica exclusivamente a la preparación y ejecución de programas y posee la mayoría de los recursos disponibles para apoyar el programa de trabajo y la cartera de préstamos y donaciones. Por lo tanto, es uno de los servicios más implicados en la ejecución del Plan de Acción, entre otras cosas, mejorando la calidad de préstamos y donaciones en las etapas iniciales, mejorando la supervisión (sobre todo mediante la expansión de la supervisión directa), mejorando las asociaciones y la alineación de los programas a nivel nacional, y fomentando la creación y el intercambio de conocimientos.
38. Habida cuenta del objetivo de ampliar el volumen y el impacto del programa de trabajo gracias a la introducción de estos cambios, el SFEP ha ido aumentando constantemente desde 2007 y los resultados positivos que ello ha supuesto para el desarrollo se consignan en el ARRI. De acuerdo, en líneas generales, con el incremento nominal del programa de trabajo, la Junta Ejecutiva aprobó un incremento nominal del 10% en 2007. En 2008 la Junta Ejecutiva aprobó un incremento nominal del 13,9%, que incluía la integración en el SFEP del programa de presencia en los países, que hasta entonces, en su fase piloto, se había financiado con recursos extrapresupuestarios. Se propone que en 2009 el SFEP aumente un 9,4% en valor nominal hasta alcanzar los USD 42 millones, en consonancia con la evolución del volumen del programa de trabajo. Dentro de este aumento se incluyen los costos de integrar en los presupuestos ordinarios del FIDA las innovaciones ensayadas en el presupuesto del Plan de Acción.
39. El SFEP consta de dos categorías principales: la categoría "A" (elaboración de nuevos programas y donaciones) y la "B" (cartera de programas y donaciones en curso). De resultados de la decisión de fomentar más la eficacia en términos de desarrollo de los recursos ya comprometidos, el porcentaje del SFEP dedicado a la categoría "B" aumentó de 2006 a 2008 y los resultados positivos de esta decisión pueden verse ya en los datos referentes al impacto de los proyectos. En 2009 la categoría "A" aumentará a un ritmo ligeramente más rápido para satisfacer la necesidad de mantener una cartera sustancial de proyectos en preparación y de crear un mayor margen para la aplicación de normas estrictas de calidad en las etapas iniciales.

Cuadro 9

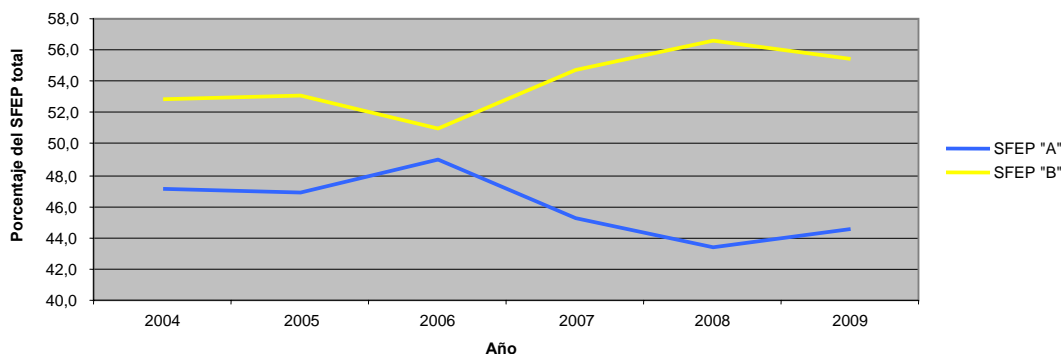
**SFEP, categorías "A" y "B", 2008 y 2009**

(En millones de USD)

	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Aumento/ (disminución)</i>
	<i>Tipo de cambio USD 1=EUR 0,79</i>	<i>Tipo de cambio USD 1=EUR 0,79</i>	
Categoría "A" – Elaboración de nuevos programas	16,6	18,6	12,2%
Categoría "B" – Cartera de proyectos en curso	21,8	23,3	7,2%
<b>Total del SFEP</b>	<b>38,4</b>	<b>42,0</b>	<b>9,4%</b>

Gráfico 5

**Porcentajes del total del SFEP correspondientes a las categorías "A" y "B", 2004-2009**  
(Porcentaje)



40. Los gastos principales en la categoría "A" se destinan a la elaboración de programas, y se deben al número de nuevos programas en preparación y a los objetivos de calidad (así como al número de nuevos COSOP que deben someterse a la Junta Ejecutiva). En 2009 se presentarán a la Junta unos 36 programas, lo que supone un ligero aumento con respecto a 2008. Sin embargo, a fin de garantizar un nivel satisfactorio de calidad en todos los programas que se sometan a la aprobación de la Junta, y de cumplir el programa de préstamos independientemente de los retrasos que se produzcan por fuerza mayor en el diseño de los programas, se ha decidido que durante el año 2009 haya en todo momento 60 programas en preparación. Se realizó un esfuerzo considerable por elevar el número de programas en tramitación en 2008, y se mantendrá el mismo nivel en 2009.
41. Uno de los aspectos básicos de la preparación de programas es el control de la calidad y en 2009 todos los programas y proyectos estarán sometidos a un sistema autónomo de garantía de la calidad, iniciado en el Plan de Acción, además del sistema de mejora de la calidad. Estos sistemas se experimentaron con cargo al presupuesto del Plan de Acción en 2008. En 2009 la mayoría de esos costos se integrarán en los presupuestos ordinarios, incluido el SFEP. Los resultados obtenidos por esos sistemas en 2008 figuran en el RIDE (EB 2008/95/R.8).
42. La categoría "B" es la mayor del SFEP y presta apoyo a la ejecución de la cartera de más de 240 programas y proyectos, con un costo total de las inversiones de USD 8 400 millones, de los cuales USD 4 000 millones son financiados por el FIDA.<sup>8</sup> Dentro de la categoría "B" el mayor componente es la supervisión de los programas, cuya organización y gestión ha cambiado de manera radical con arreglo al Plan de Acción. Antes de 2008 la gran mayoría de programas apoyados por el FIDA eran supervisados por instituciones cooperantes. En vista de las deficiencias de este sistema en lo que respecta a la eficacia de los programas de desarrollo (que se detectaron, entre otras cosas, mediante la evaluación externa independiente [EEI] del FIDA), el Fondo ha reaccionado rápidamente haciéndose cargo directamente de la mayor parte de la supervisión de los programas y está previsto que al final de 2008 más de 185 programas estén bajo la supervisión directa del FIDA. En general, esto ha provocado un cambio importante en la distribución interna de los gastos de la categoría "B": se han reducido los costos de las instituciones cooperantes y se han incrementado los gastos gestionados directamente por el FIDA. En el cuadro 10 se indica el nivel previsto de los costos de las instituciones cooperantes en 2009, así como el gasto previsto del FIDA en supervisión directa. Está previsto que los costos correspondientes a las instituciones cooperantes se reduzcan un 56%, mientras que los de supervisión directa se

<sup>8</sup> Al 31 de diciembre de 2007.



elevarán un 62%. También disminuirán el seguimiento de la supervisión y el apoyo a la ejecución, de resultas de la menor necesidad de respaldar la supervisión de las instituciones cooperantes a medida que el FIDA asuma directamente esa función supervisora.

Cuadro 10

**Gastos previstos en apoyo a la supervisión de los programas, 2008 y 2009**

(En miles de USD)

	<i>Presupuesto reformulado para 2008</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2009</i>	<i>Aumento/ (disminución)</i>	<i>Aumento/ (disminución) porcentual</i>
<b>Ejecución de proyectos:</b>				
Supervisión directa del FIDA	6 906	11 221	4 315	62,5%
Supervisión de instituciones cooperantes	5 654	2 497	(3 157)	(55,8)%
Seguimiento de la supervisión y apoyo a la ejecución	3 837	3 218	(619)	(16,1)%
Otros gastos	1 302	1 454	152	11,7%
<b>Total (anexo XI)</b>	<b>17 699</b>	<b>18 390</b>	<b>691</b>	<b>3,9%</b>

43. En vista de la evaluación positiva del impacto del programa piloto del FIDA relativo a la presencia sobre el terreno, el Fondo ha aumentado el compromiso de recursos dentro del SFEP (principalmente) destinados a actividades de preparación y ejecución de programas organizadas a nivel nacional. El plan general para la consolidación y expansión de este programa en 2009 se presenta al examen y aprobación de la Junta Ejecutiva en el documento "Informe de situación y plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países" (EB 2008/95/R.9). En el cuadro 11 se enumeran los países en los que el FIDA va a tener una presencia oficial y continua en 2009.

Cuadro 11  
Países con presencia del FIDA, 2009

<i>Oficinas en los países</i>		<i>La presencia indirecta será sustituida por oficinas en los países</i>	
1	Brasil	1	Madagascar
2	China/Mongolia	2	Mozambique
3	República Democrática del Congo	3	Nepal
4	Egipto	4	Pakistán
5	Etiopía	5	Rwanda
6	Haití	6	Sri Lanka
7	India	7	Uganda
8	Kenya	<b>Nuevas iniciativas para establecer oficinas en los países</b>	
9	Nigeria	1	Burkina Faso
10	Perú	2	Ghana
11	Senegal	3	Guinea
12	Sudán		
13	República Unida de Tanzania (gerente del programa en el país [GPP] destacado)		
14	Viet Nam/ República Democrática Popular Lao (GPP destacado)		
15	Yemen		
<b>Otros países con GPP destacados</b>			
1	Colombia		
2	Panamá		

44. Desde la terminación del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, presencia en los países se financia con cargo al presupuesto administrativo y el SFEP autorizados como una de las principales modalidades de apoyo efectivo y eficiente a la elaboración y ejecución de los programas en los Estados Miembros en desarrollo. En el cuadro 12 se presentan los costos estimados (incluidos los de los GPP destacados) del programa de presencia en los países dentro del presupuesto general del FIDA.

Cuadro 12  
Asignaciones indicativas para la presencia en los países, 2008 y 2009  
(En miles de USD)

	2008	2009
Oficinas en los países	2 532 <sup>a</sup>	3 728 <sup>b</sup>
Nuevas iniciativas para establecer oficinas en los países	-	375
Sustitución prevista de intermediarios por una presencia directa del FIDA en los países	-	623
<b>Total de la presencia en los países</b>	<b>2 532</b>	<b>4 726</b>

<sup>a</sup> 17 países, 4 de los cuales tienen *in situ* GPP.

<sup>b</sup> 27 países, 11 de los cuales tienen *in situ* GPP.

45. En el anexo XII se presenta el SFEP desglosado por categorías de gastos. Los principales tipos de gastos son los servicios de consultoría (que, en cambio, representan un componente mínimo del presupuesto administrativo, lo que pone de manifiesto que una parte importante de la fuerza de trabajo del PMD está integrada por consultores), los viajes, los gastos de personal y costos de las instituciones cooperantes. Se calcula que los gastos de viajes aumentarán de manera espectacular, de resultas del incremento de los costos unitarios y del mayor número de viajes como consecuencia de la supervisión directa y el fortalecimiento de asociaciones en los casos en que no hay presencia del FIDA en los países. También está previsto que los gastos de personal aumenten en un 25,6%, como consecuencia de la aplicación del coeficiente de inflación de la CAPI y del aumento del número de funcionarios que habrán de encargarse de las funciones de supervisión y el aumento del programa de trabajo en la Sede y a nivel nacional (véase más abajo).

### E. Personal y fuerza de trabajo con cargo al presupuesto administrativo y al SFEP

46. Como se indicó en el cuadro 7, el componente principal (81%) del presupuesto administrativo corresponde a gastos de personal, incluido el personal dedicado a actividades de los programas. Los gastos de personal representan también el 24,3% del total del SFEP. Está previsto que los gastos generales de personal con cargo al presupuesto administrativo aumenten un 6,9%, lo que se debe a la combinación de un incremento previsto del 7,8% en los costos unitarios del personal (véase el anexo VIII) y una reducción del número de empleados. Como se indicó anteriormente en el párrafo 45, se prevé que en el SFEP los gastos de personal aumenten con mayor rapidez (25,6%) de resultas de la subida de los costos unitarios del personal y del incremento del número de empleados para hacerse cargo de la expansión del programa de trabajo, la introducción de los cambios previstos en el Plan de Acción y la asunción de funciones de supervisión directa.

Cuadro 13

**Dotación de personal propuesta para 2009: presupuesto administrativo y SFEP<sup>a</sup>**  
(Expresada en puestos equivalentes a los de jornada completa [PEJC])

Fuente de financiación	Personal permanente y de plazo fijo				Personal contratado por períodos cortos	Total 2009	Variaciones en PEJC
	Total 2008	Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales	Total			
Presupuesto administrativo (anexo XIV)	389,9	186,4	183,3	369,7	10,4	380,1	(9,8)
SFEP (anexo XIV)	60,4	43,7	23,3	67,0	7,0	74,0	13,6
<b>Total</b>	<b>450,3</b>	<b>230,1</b>	<b>206,6</b>	<b>436,7</b>	<b>17,4</b>	<b>454,1</b>	<b>3,8</b>

<sup>a</sup> 1 PEJC=12 meses. No se incluyen los puestos del Presidente y del Vicepresidente.

47. En los cuadros 13 y 14 se presenta la distribución prevista del personal por fuentes de financiación (es decir, el presupuesto administrativo o el SFEP), y por departamentos y categorías (es decir, el cuadro de servicios generales y el cuadro orgánico). Está previsto que el total de PEJC aumente menos del 1% en general, lo que obedece a una reducción de 10 PEJC en el presupuesto administrativo y un incremento de 14 PEJC en el SFEP (véase el cuadro 13). La proporción estimada entre puestos del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico es algo inferior a 1:1, y hay que tener en cuenta que muchos funcionarios del cuadro de servicios generales desempeñan funciones que se considerarían propias del cuadro orgánico en otros lugares en que no se aplicara la clasificación de los recursos humanos específica de las Naciones Unidas.

Cuadro 14

**Dotación de personal propuesta para 2009, por departamentos y categorías<sup>a</sup>**  
(Expresada en PEJC)

<i>Departamento</i>	<i>Personal permanente y de plazo fijo</i>					<i>Total 2009</i>	<i>Variaciones en PEJC</i>
	<i>Total 2008</i>	<i>Cuadro orgánico y categorías superiores</i>	<i>Cuadro de servicios generales</i>	<i>Total</i>	<i>Personal contratado por periodos cortos</i>		
Departamento de Asuntos Externos (EAD)	107,8	46,3	53,1	99,4	9,0	108,4	0,6
Departamento de Finanzas y Administración (FAD)	142,2	57,4	78,7	136,1	1,4	137,5	(4,7)
Oficina del Presidente y el Vicepresidente (Grupo de la OPV)	31,9	17,0	13,3	30,3	-	30,3	(1,6)
Departamento de Administración de Programas (PMD)	168,4	109,4	61,5	170,9	7,0	177,9	9,5
<b>Total</b>	<b>450,3</b>	<b>230,1</b>	<b>206,6</b>	<b>436,7</b>	<b>17,4</b>	<b>454,1</b>	<b>3,8</b>

<sup>a</sup> Se incluye el personal de plantilla, el personal con contrato de plazo fijo y el personal temporal financiados con cargo al presupuesto administrativo y al SFEP.

48. Para tener una visión más amplia del conjunto de la fuerza de trabajo y su distribución por departamentos, en el cuadro 15 se indica la distribución del empleo de consultores por departamentos en 2007, y puede verse que el PMD empleaba al 47% de todo el personal, tanto funcionarios como consultores. Los datos correspondientes al primero y al segundo trimestre de 2008 registran un fuerte aumento del empleo de consultores en el PMD para hacerse cargo de las funciones de supervisión directa, lo que hace pensar que para fin de año el PMD empleará a más del 50% de los PEJC.

Cuadro 15

**Número efectivo de miembros del personal<sup>a</sup> y consultores en PEJC financiados con cargo al presupuesto administrativo y al SFEP en 2007**

<i>Departamento</i>	<i>Funcionarios</i>	<i>Consultores</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
Departamento de Asuntos Externos (EAD)	107	22	130	21
Departamento de Finanzas y Administración (FAD)	147	9	155	26
Oficina del Presidente y el Vicepresidente (OPV)	32	5	37	6
Departamento de Administración de Programas (PMD)	156	128	284	47
<b>Total</b>	<b>442</b>	<b>164</b>	<b>605</b>	<b>100</b>

<sup>a</sup> Comprende todo el personal permanente, de plazo fijo y contratado por breves períodos.

## IV. Presupuesto de gastos de capital

49. El presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2008 fue aprobado por la Junta Ejecutiva en su 92<sup>o</sup> período de sesiones celebrado en diciembre de 2007 después de tener en cuenta el apoyo del Comité de Auditoría al marco de presupuestación de gastos de capital, en el que se estipulaba de qué manera iban a efectuarse y gestionarse en el FIDA los gastos de capital que abarcaran un período superior a un año.

50. El presupuesto de gastos de capital se prepara, ejecuta y supervisa sobre una base plurianual y las cantidades que se someten a aprobación en el marco de un determinado año reflejan el costo total de los proyectos en cuestión, aun cuando los recursos puedan gastarse durante varios años.
51. La amortización de los proyectos se efectúa con cargo al presupuesto administrativo a partir del momento de terminación del proyecto. El presupuesto administrativo para 2009 comprende gastos de amortización por un total de USD 125 000 (véase el cuadro 7) relativos a la adquisición e instalación de las computadoras que formaban parte del proyecto de renovación de la infraestructura presentado en el presupuesto de 2008.

### **Situación de los proyectos incluidos en el presupuesto de gastos de capital para 2008**

52. **Integración del Sistema de Préstamos y Donaciones.** Se ha creado un grupo de trabajo para comprobar las necesidades operacionales de alto nivel del FIDA en el ámbito de los préstamos y las donaciones, analizar posibles planteamientos para sustituir el Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD) y recomendar una vía para el futuro. El grupo ha revisado las opciones existentes teniendo en cuenta la experiencia de otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales y ha recomendado que el FIDA haga evaluar por expertos las soluciones comercialmente disponibles. Una vez terminada esta evaluación, se espera poder tomar una decisión definitiva en 2008 a fin de empezar a ponerla en práctica en 2009.
53. **Racionalización de los procesos institucionales.** Se han emprendido tres iniciativas en el marco de este proyecto. La primera se refiere a la aplicación de un sistema funcional para racionalizar la administración de consultores (USD 134 000). La segunda consiste en un análisis para colmar lagunas y mejorar la plataforma del actual sistema financiero según lo recomendado por Cedar Consultants (USD 390 000). La tercera iniciativa, que consiste en revisar y mejorar el sistema de viajes y gastos, ya está en marcha (USD 166 000).
54. **Renovación de la infraestructura.** Se están poniendo en práctica dos iniciativas en el marco de este proyecto, a saber, la sustitución de computadoras anticuadas (USD 500 000) y la introducción de una nueva aplicación de seguridad institucional (USD 100 000). Ya se ha concluido el proceso de licitación y se han comprado las computadoras. Su instalación ya está en marcha y se prevé que esté terminada al final de 2008. En cuanto a la nueva aplicación de seguridad, se está definiendo una nueva estrategia de continuidad operacional y se espera que se haya terminado de aplicar a principios de 2009.

### **Presupuesto de gastos de capital para 2009**

55. El presupuesto de gastos de capital para 2009 se divide en dos partes: mejora de los bienes de capital en la Sede e inversión en tecnología de la información.

Cuadro 16  
**Proyecto de presupuesto de gastos de capital para 2009**  
 (En miles de USD)

	<i>Aprobado para 2008</i>	<i>Propuesto para 2009</i>
<b>Mejora de los bienes de capital en la Sede</b>		
Certificación ecológica del edificio	-	150 <sup>9</sup>
Estacionamiento externo	-	400
<b>Subtotal</b>	-	<b>550</b>
<b>Tecnología de la información</b>		
Integración de la gestión de préstamos y donaciones	710	1 050
<b>Subtotal</b>	<b>710</b>	<b>1 050</b>
<b>Eficiencia institucional</b>		
<i>Administer consultants</i> y autoservicio de recursos humanos	134	541
Racionalización de los procesos institucionales	556	-
Sistema de gestión de la producción de documentos	-	300
Integración de aplicaciones sobre la información y los conocimientos	-	240
Tablero de proyectos del PMD	-	200
<b>Subtotal</b>	<b>690</b>	<b>1 281</b>
<b>Renovación de la infraestructura</b>		
Sustitución de computadoras anticuadas	500	750
Continuidad de las operaciones	100	450
<b>Subtotal</b>	<b>600</b>	<b>1 200</b>
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>4 081</b>

### **Mejora de los bienes de capital en la Sede**

56. **Certificación ecológica del edificio (USD 150 000<sup>9</sup>).** Esta inversión se inscribe en el contexto de la iniciativa más amplia para conseguir unas Naciones Unidas más ecológicas y de las medidas del FIDA para reducir su huella de carbono. Este proyecto conseguiría la certificación ecológica del edificio de la Sede, lo que demostraría que el FIDA ha adoptado y sigue adoptando medidas para lograr la neutralidad climática.
57. **Estacionamiento externo (USD 400 000).** El Gobierno de Italia ha solicitado la construcción de un nuevo estacionamiento cerca de la Sede del FIDA y ha concedido al Fondo el terreno necesario para su construcción. El nuevo estacionamiento es necesario para que el FIDA cumpla la normativa de planificación relativa a los coeficientes de aparcamientos para oficinas. También serviría para limitar los problemas de congestión y el impacto del FIDA en el vecindario. La cifra de USD 400 000 representa el costo del estudio inicial, la preparación detallada de los planos y la supervisión de la construcción. El Gobierno italiano financiaría la construcción principal, cuyo costo ascendería a USD 10,5 millones. El nuevo estacionamiento previsto proporcionaría unas 300 plazas de aparcamiento y estaría dotado de medidas de seguridad apropiadas.

<sup>9</sup> Corrección de un error tipográfico en el documento original que se presentó a la Junta Ejecutiva.

## Tecnología de la información

58. En 2009 la División de Tecnología de la Información (FM) proseguirá los trabajos iniciados en 2008 para aplicar su estrategia en apoyo del Marco Estratégico del FIDA. De acuerdo con este objetivo, los bienes de capital solicitados para 2009 permitirán ocuparse de los siguientes asuntos institucionales básicos:
- integración del Sistema de Préstamos y Donaciones;
  - eficiencia institucional y gestión de los conocimientos, y
  - renovación de la infraestructura.
59. **Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD) (USD 1 050 000).** Se estima que el proyecto del SPD costará USD 2,96 millones, pero se está adoptando un sistema gradual de solicitud de fondos del presupuesto de gastos de capital. Sobre la base de la labor iniciada en 2008 (que se describe en el párrafo 52 *supra*), y teniendo en cuenta la necesidad de prestar un mejor apoyo a la supervisión directa, el proyecto proseguirá en 2009 y requerirá un total de USD 1,05 millones.
- Eficiencia institucional y gestión de los conocimientos (USD 1 281 000)**
60. **Administer consultants.** En cuanto a la reforma de los recursos humanos, el objetivo primordial del desarrollo de la planificación de los recursos institucionales en 2009 consistirá en integrar a toda la fuerza de trabajo en el sistema de gestión de los recursos humanos, PeopleSoft, mediante la introducción del módulo *Administer consultants*. Para lograr este objetivo habrá que transferir todos los datos actuales de los consultores que actualmente figuran en hojas de cálculo separadas para cada división y crear una base de datos independientes sobre recursos humanos. Además de integrar los datos, se ampliarán la administración de consultores, la gestión electrónica del desempeño y la contratación a fin de incluir a los consultores, extendiendo así la cobertura a toda la fuerza de trabajo del FIDA.
61. Dentro del programa de reforma de los recursos humanos, la División de Recursos Humanos (FH) ha seleccionado otras tres cuestiones prioritarias que requieren apoyo de la tecnología de la información, a saber:
- los flujos de trabajo electrónicos;
  - el autoservicio de recursos humanos, y
  - el análisis de recursos humanos.
62. La introducción de los flujos de trabajo electrónicos en el ámbito de los recursos humanos es fundamental para hacer más hincapié en la gestión de las personas que en la gestión de las operaciones. Eso tiene especial importancia en lo que respecta a la solicitud actual de mejorar la tramitación de los movimientos de personal, que es ineficiente.
63. También es esencial una plataforma de **autoservicio** para reducir las operaciones y las tareas de control de escasa importancia en la FH. Es preciso descentralizar la labor de actualización y verificación de la información sobre la situación de los empleados y sus datos personales a fin de que las partes interesadas asuman la responsabilidad de rendir cuentas.
64. A fin de poder prestar más atención a las personas que a las operaciones, es preciso mejorar y respaldar la presentación de información y el análisis de conocimientos, competencias y experiencia profesional, que deben contar con los instrumentos apropiados. Los instrumentos de análisis de los recursos humanos potenciarán la capacidad del FIDA para determinar cómo seleccionar y desplegar los recursos adecuados en el momento y el lugar oportunos mediante una mejor gestión de los resúmenes de datos y antecedentes personales.

65. **Integración de aplicaciones sobre la información y los conocimientos.** Se ampliará el sistema de gestión de contenidos, no sólo para abarcar el portal de la pobreza rural, sino también para poder aplicar un enfoque plenamente dinámico a todos los sitios internos y externos del FIDA en Internet. De este modo podrá racionalizarse mejor el mantenimiento de todos los canales de comunicación del FIDA en la web y los documentos y datos del Fondo serán mucho más accesibles a las oficinas en los países.
66. **Sistema de gestión de la producción de documentos.** La producción y distribución puntuales de los documentos de los órganos rectores es una de las prioridades del Fondo y la introducción de un sistema de gestión de la producción de documentos permitirá localizarlos y tramitarlos con mayor rapidez y facilidad.
67. **Tablero de proyectos del PMD.** A fin de dotar al PMD de nuevos procedimientos de diseño y supervisión directa de proyectos, esta iniciativa comprende un sistema de seguimiento de los resultados y el impacto, instrumentos para fomentar los procedimientos de garantía y mejora de la calidad y un informe final de los proyectos automatizado.

#### **Renovación de la infraestructura (USD 1 200 000)**

68. **Sustitución de computadoras anticuadas.** El FIDA tiene que terminar de sustituir el equipo alquilado por equipo de su propiedad a fin de poder asignar de manera más transparente los gastos en tecnología de la información mediante la amortización. Por consiguiente, 375 bases de conexión para portátiles cuyos contratos de alquiler vencen en 2009 serán devueltas al proveedor y se adquirirá y capitalizará el equipo necesario para sustituirlas. A fin de agilizar la instalación del nuevo equipo, el FIDA adquirirá un programa automático para transferir los datos de los usuarios al nuevo equipo y permitirá una copia centralizada de seguridad de todos los datos de los usuarios finales para reducir la posibilidad de pérdida.
69. En lo que respecta a la **continuidad de las operaciones**, en particular la estabilidad y fiabilidad de la infraestructura, se aumentará la capacidad del conjunto de servidores virtuales en apoyo de las iniciativas previstas para 2009 y para evitar cualquier fallo puntual. Se necesitarán más equipo y programas informáticos para aplicar una nueva estrategia de seguridad más sólida y eficaz y disponer de capacidad para recuperar datos en casos de avería.

## **V. Estructura futura del presupuesto**

70. Como se señaló en el párrafo 16, la estructura actual de los presupuestos ordinarios del FIDA para gastos periódicos, el presupuesto administrativo y el SFEP, no se ajusta debidamente al sistema de gestión presupuestaria basada en los resultados debido a la superposición existente en cuanto a tipos de gastos y objetivos fijados. De este modo, el SFEP, que se dedica exclusivamente a actividades operacionales y de los programas, no comprende **todos** los costos relativos a las actividades (por ejemplo, no incluye la mayor parte de los gastos de personal del PMD que se imputan al presupuesto administrativo). Por otra parte, una parte significativa de los costos administrativos corresponde a actividades operacionales. Esta estructura impide hacer comparaciones directas con los presupuestos de otras instituciones financieras internacionales, que no tienen un equivalente del SFEP. También impide efectuar un análisis presupuestario sencillo y claro de los recursos que se asignan a cada finalidad específica (por ejemplo, actividades, administración y gestión), y provoca una aplicación imprecisa de las políticas presupuestarias (por ejemplo, una política de contención o reducción real del presupuesto administrativo también ocasiona una reducción de los gastos operacionales debido a que una parte importante de esos gastos se incluyen en el presupuesto administrativo). En consulta con el Comité de Auditoría, y si el Consejo de Gobernadores da su



acuerdo, en 2010 y en presupuestos posteriores, el FIDA se propone presentar los costos actualmente previstos en el presupuesto administrativo y el SFEP en una estructura presupuestaria revisada. Dicha estructura revisada estará más en consonancia con las exigencias de la presupuestación basada en los resultados y facilitará las comparaciones con los presupuestos de otras instituciones financieras internacionales.

## **Parte II – Programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) y presupuesto para 2009 de la Oficina de Evaluación del FIDA**

### **I. Antecedentes**

71. En septiembre de 2008, durante el 52º período de sesiones del Comité de Evaluación y el 94º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, se mantuvieron deliberaciones sobre la descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado (2009-2011) y las cuestiones relativas a los recursos para 2009 de la Oficina de Evaluación (OE). Ateniéndose a las orientaciones y las observaciones proporcionadas por el Comité y por la Junta durante dichos períodos de sesiones, la OE preparó su programa de trabajo trienal eslabonado detallado y su presupuesto para 2009, que, como es práctica habitual, fue examinado en el 53º período de sesiones del Comité de Evaluación, celebrado en octubre. Esta propuesta final se basa en las orientaciones y sugerencias proporcionadas por el Comité en su período de sesiones de octubre. Asimismo, el Comité de Auditoría examinó el programa de trabajo y el presupuesto de la OE en noviembre de 2008, junto con el presupuesto administrativo del FIDA para 2009.

### **II. Resumen del programa de trabajo y el presupuesto para 2009**

72. El programa de trabajo y presupuesto de la OE propuesto para 2009 exige un nivel de esfuerzo mayor que el correspondiente a 2008, como consecuencia, sobre todo, de la petición del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva de que se introduzca un sistema coherente de seguimiento y mejora de la eficacia y la calidad de la labor de la OE. Tal como se propuso en septiembre, esto comportará la realización de cinco actividades que se refuerzan mutuamente (véanse los párrafos 104 a 114), entre ellas, un examen *inter pares* externo de la OE.
73. Una vez que el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva ratificaron la descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado de la OE (2009-2011) y el presupuesto para 2009, la OE realizó estimaciones detalladas de los costos desde el punto de vista de los recursos humanos y financieros que supondría la introducción de las medidas antes mencionadas. En ese sentido, el presupuesto de la OE propuesto para 2009 asciende a USD 5,85 millones, lo cual representa un aumento de USD 351 000 en valor real, si se compara con el presupuesto de 2008. Además, la propuesta final de presupuesto incluye la petición de una asignación de USD 300 000 con miras a un gasto extraordinario no recurrente, concretamente para la realización del examen *inter pares* externo de la OE en 2009.

### **III. Realizaciones en 2008**

74. En términos generales, la OE llevó a cabo todas las actividades previstas para 2008 (véase el anexo XVIII). Sin embargo, dada la complejidad de las evaluaciones conjuntas y el amplio alcance de la labor, que requirió más tiempo del personal de la OE del previsto inicialmente, la evaluación conjunta con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) de las políticas y actividades de desarrollo agrícola y rural en África se terminará a principios de 2009 (véase el párrafo siguiente). Las exigencias de esta evaluación conjunta y el volumen de trabajo que ha supuesto para la OE han originado un ligero retraso en la ultimación de la evaluación del programa en el país (EPP) relativo al 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 en ambos casos se completarán en 2009. Durante el año que

se examina, la OE también emprendió diversas actividades no previstas, por ejemplo la labor preparatoria para una posible evaluación intermedia del Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales, que se realizará en Uganda a comienzos de 2009.<sup>10</sup>

75. 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. Se ha preparado el informe intermedio de dicha evaluación, que se basa en cuatro estudios 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, sobre la base de los datos de evaluación existentes; iii) una evaluación de la asociación entre el BAfD y el FIDA, así como de la asociación de ambas organizaciones con otros agentes importantes de desarrollo agrícola y rural en África, y iv) un examen de los principales procesos operativos.
76. La etapa de la evaluación conjunta consistente en la realización de actividades en los países se ha completado y ha comprendido la realización de visitas a ocho países.<sup>11</sup> También ha supuesto la realización de un análisis de la cartera en curso, con el objetivo principal de evaluar en qué medida las estrategias y operaciones vigentes han tenido en cuenta las experiencias anteriores y los procesos de cambio en curso en ambas organizaciones. El proyecto de informe final de la evaluación conjunta se producirá a finales de 2008.
77. La OE ha iniciado la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural. Esta evaluación también incluirá un examen de la Iniciativa para la integración de innovaciones. Se someterá al examen de la Junta en 2009.
78. La OE completó la EPP relativa a Etiopía, que ha puesto de manifiesto que los resultados de las actividades del FIDA en el país con arreglo a determinados criterios de evaluación importantes han sido superiores al promedio general de los resultados obtenidos en todas las regiones, tal como se señalaba en el ARRI correspondiente al año anterior. En la EPP también se destacó 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 reforzar los vínculos con el sector privado y entre la investigación y la extensión con objeto de facilitar la adopción de tecnologías por los pequeños agricultores.
79. En la EPP relativa al Pakistán, que también se ha ultimado, se observó que el Fondo había aportado una importante contribución al desarrollo agrícola y rural del país. Asimismo, se 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, habida cuenta del gran número de pobres del medio rural que obtenían sus medios de vida de actividades no agrícolas. En la EPP también se subrayó la necesidad de que el FIDA siguiera desarrollando actividades en zonas desfavorecidas y remotas del país, algunas de las cuales estaban afectadas por conflictos.
80. La EPP relativa a Nigeria reveló que el Fondo había aportado una contribución importante al fomento del desarrollo comunitario. También se subrayó en la evaluación la necesidad de estudiar las funciones y responsabilidades que incumbían a las instituciones federales, estatales y locales en futuros proyectos y programas, y la importancia de conceder atención prioritaria al desarrollo de los

<sup>10</sup> La División de África Oriental y Meridional pidió este año que la OE realizara la evaluación intermedia, que es obligatoria conforme a la política de evaluación. El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva examinaron la cuestión y llegaron a un acuerdo en sus períodos de sesiones respectivos celebrados en septiembre de 2008.

<sup>11</sup> Ghana, Malí, Marruecos, Mozambique, Nigeria, la República Unida de Tanzania, Rwanda y el Sudán.

pequeños agricultores, que era esencial para mejorar los medios de vida de la población rural pobre y la seguridad alimentaria en general. Por último, la OE está realizando la EPP relativa al Sudán, y ha puesto en marcha las EPP relativas a la Argentina, la India, Mozambique y el Níger, que se completarán el año próximo.

81. Por lo que respecta a las evaluaciones de proyectos, la OE ha trabajado en seis evaluaciones de proyectos en la Argentina, China, Guatemala, Madagascar, Mauritania y la República Popular Democrática de Corea. En líneas generales, las evaluaciones se llevaron a cabo dentro de los plazos previstos, a excepción de la de Mauritania, debido a ciertos retrasos provocados por el golpe de Estado que tuvo lugar en el país en agosto. La OE también emprendió la labor preparatoria para la evaluación del Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales que se llevará a cabo en Uganda en 2009.
82. La OE produjo la sexta edición del ARRI. Según las conclusiones de la evaluación, por primera vez desde que empezara a elaborarse dicho informe en 2003, todos los proyectos evaluados en 2007 arrojaron resultados satisfactorios respecto de dos de los criterios de evaluación más importantes: el resultado de los proyectos y las realizaciones generales de los proyectos. Además, el análisis de los datos correspondientes a tres bloques de dos años (2002-2003, 2004-2005 y 2006-2007) pone de relieve que los resultados están mejorando con el tiempo en relación con la mayoría de los criterios de evaluación. Sin embargo, estos resultados no deberían dar lugar a la autocomplacencia, puesto que numerosos proyectos que muestran resultados positivos sólo son moderadamente satisfactorios y el desempeño en cuanto a la eficiencia, la sostenibilidad y algunos dominios de impacto (como son el acceso a los mercados, y el medio ambiente y los recursos naturales) podría mejorarse todavía más.
83. En el ARRI de este año también se dedica más espacio al aprendizaje. A este respecto, el informe se centra en dos temas, a saber, la importancia de considerar el contexto nacional 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.
84. En 2008 se celebraron cinco períodos de sesiones del Comité. Además, la OE organizó la visita anual sobre el terreno del Comité de Evaluación, que este año fue a Filipinas, lo que permitió al Comité visitar un proyecto financiado por el FIDA y participar en un taller de aprendizaje sobre la evaluación del proyecto. Un miembro participó en el taller nacional de mesa redonda de la EPP relativa al Pakistán en julio. Por último, se organizaron sesiones de presentación dedicadas a los nuevos miembros que ingresaron en el Comité durante el año.
85. La OE siguió intensificando su participación en diversas plataformas y procesos de evaluación a nivel internacional, entre ellos el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo, la Red de redes sobre la evaluación del impacto (NONIE) y el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG). En el anexo XVII se ofrece información adicional sobre el mandato y la organización de dichas plataformas, entre otras cosas, el papel y la contribución específicos de la OE y los resultados obtenidos hasta la fecha.
86. El personal de la OE participó activamente en las actividades que el Fondo estaba llevando a cabo en materia de 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.

87. La OE ha preparado su nuevo manual de evaluación, que contiene los procesos y metodologías mejorados de la división en materia de evaluación. El manual se examinó con el Comité de Evaluación y se distribuirá ampliamente en 2009. El manual también se ha beneficiado de las aportaciones hechas por el PMD, los consultores de evaluación y directores de determinados proyectos financiados por el FIDA, y de un grupo de expertos internacionales compuesto por siete miembros con distinta experiencia en materia de evaluación de temas de desarrollo.
88. La OE ha emprendido debates iniciales con el PMD para poner en marcha una actividad a nivel institucional dirigida a mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) a nivel de los proyectos, que se completará en 2009. Además de haber preparado un documento temático y organizado un taller de un día de duración para intercambiar opiniones con el personal del FIDA sobre dicho tema, un representante de la OE tomó parte en un taller regional sobre SyE en la región de Cercano Oriente y África del Norte.
89. A raíz del establecimiento en 2007 de una serie de "grupos de trabajo para la introducción de mejoras" en la OE como parte del proceso general de renovación y refuerzo del trabajo en equipo de la división, se han conseguido notables resultados en el logro de un mejor ambiente de trabajo. El objetivo principal de esta iniciativa es mejorar la comunicación, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo en la OE.
90. Por último, la OE ha seguido dedicando atención a la comunicación y la difusión de los resultados de evaluación. Entre otras actividades, además de los diversos talleres en los países celebrados en el contexto de las evaluaciones de proyectos, la OE organizó talleres nacionales de mesa redonda en relación con tres EPP y dos talleres sobre el ARRI con personal del FIDA para examinar los dos temas de aprendizaje seleccionados (véase el párrafo 83). Se organizaron dos talleres en la Sede con personal del Banco Mundial sobre las recientes evaluaciones del Banco relativas a los Estados frágiles y los países de ingresos medios, y otro taller más para examinar los principales resultados y conclusiones contenidos en el ARRI de este año. Los informes de evaluación publicados en 2008 se difundieron en versión impresa y en formato electrónico en el subsitio dedicado a la evaluación del sitio web del FIDA. Además, se han producido *Reseñas* para todas las evaluaciones y *Apresiasi* para las evaluaciones de nivel superior.

#### **IV. Labor realizada en 2008**

91. Siguiendo el ejemplo de otras dependencias de evaluación, la OE está prestando más atención a los exámenes *inter pares* internos como medio de mejorar la calidad de las evaluaciones. Se ha considerado que los exámenes son sumamente útiles ya que no sólo sirven como plataforma para intercambiar conocimientos y experiencias entre los evaluadores, sino que también contribuyen a la garantía de la calidad y 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 deberán tenerse debidamente en cuenta en los programas de trabajo anuales individuales las necesidades de tiempo y espacio que sean adecuadas.
92. Asimismo, la OE ha seguido dedicando recursos a la gestión de los conocimientos, especialmente a la búsqueda de la mejor manera 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 en el país interesado al final de cada evaluación para intercambiar puntos de vista sobre los principales resultados y enseñanzas surgidos de la evaluación. Además, en el marco de su participación en el grupo de trabajo institucional dedicado a la aplicación de la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos, la OE ha establecido un grupo de trabajo interno para que se ocupe de este tema de manera más sistemática y completa.

93. La evaluación que se está llevando a cabo conjuntamente con el BAfD ha demostrado las posibilidades y la utilidad de realizar evaluaciones conjuntas con otras organizaciones de desarrollo. Aunque la realización de este tipo de evaluaciones plantea retos por diversas razones (por ejemplo el tiempo y los recursos que consumen), por otra parte éstas propician el cumplimiento de los compromisos contraídos por el Fondo en virtud de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda. En resumen, la OE intensificará sus esfuerzos en el futuro a efectos de la realización selectiva de evaluaciones conjuntas.

## **V. Prioridades de la OE para 2009-2011**

94. 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>12</sup> así como las prescripciones de la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación.
95. Las cuatro esferas prioritarias principales para 2009-2011 son las siguientes:
- realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos;
  - realización de la labor específica de evaluación requerida de acuerdo con la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación;
  - proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación, y
  - metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE.

### **Evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos**

96. En el marco de esta prioridad, la OE completará una serie de evaluaciones que inició en 2008, entre ellas la evaluación conjunta con el BAfD y la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural.
97. Tras examinar el asunto con el Comité de Evaluación, y siguiendo la recomendación formulada por éste, la OE propone que las evaluaciones a nivel institucional previstas se realicen siguiendo la siguiente secuencia:
- Realizar la evaluación de los enfoques y resultados del FIDA en la promoción de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer en 2010. Ello obligaría a aplazar la presentación de la política del FIDA sobre género a la Junta hasta 2011, lo que permitiría completar la evaluación y utilizar las conclusiones de la misma como base adecuada de la política.
  - Realizar la evaluación de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él en 2011 y, a continuación, la evaluación de los enfoques del FIDA en cuanto al diálogo sobre políticas, en 2012.
98. Se ha planificado la realización de varias EPP durante el período 2009-2011. En 2009, la OE completará las EPP relativas a la Argentina, la India, Mozambique, el Níger y el Sudán. Además, en el último trimestre del año, llevará a cabo la labor preparatoria de las EPP relativas a China, Haití, Kenya y el Yemen, que se completarán en 2010. Entre las demás EPP incluidas en el programa de trabajo eslabonado están las previstas para Ghana, Madagascar y Viet Nam.

<sup>12</sup> El Fondo se propone conseguir los ocho resultados de la gestión institucional siguientes: 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.

99. También se han previsto varias evaluaciones de proyectos durante el período 2009-2011. En particular, se proponen seis nuevas evaluaciones de proyectos en 2009: en Benin, China, Etiopía, la República Dominicana, Uganda y el Yemen. También se incluirán provisionalmente evaluaciones de proyectos en Azerbaiyán, Egipto, Ghana, Haití, Kenya, Madagascar, Mozambique, el Perú, la República Democrática Popular Lao, Rwanda y el Senegal para 2010 y 2011. En los anexos XX y XXI figuran, respectivamente, una lista completa de las actividades de evaluación previstas por la OE en 2009 y una lista provisional de actividades previstas en 2010-2011.

**Labor específica de evaluación requerida de acuerdo con la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación**

100. La OE elaborará el ARRI cada año de 2009 a 2011. Igualmente, examinará y preparará observaciones en relación con el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) y el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE). Además, de conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE preparará sus comentarios sobre cualquier propuesta de política institucional elaborada por la dirección a raíz de la realización de una evaluación por la OE, como la actualización de la política en materia de financiación rural, que está previsto que la Junta examine en abril de 2009. Por último, cada año de 2009 a 2011, la OE elaborará un programa de trabajo trienal eslabonado y un presupuesto anual.
101. La OE organizará cuatro períodos de sesiones del Comité de Evaluación cada año, y tantos períodos de sesiones oficiosos como el Presidente del Comité considere necesarios, así como la visita anual sobre el terreno del Comité. La OE organizará una sesión de orientación para todo miembro nuevo que ingrese en el Comité durante el trienio.

**Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación**

102. La OE proseguirá en su empeño de asegurar que la comunicación y la difusión de los conocimientos de evaluación se tienen en cuenta como aspectos importantes de cada evaluación desde el principio. Seguirá adelante con la práctica actual de enviar copias impresas de los informes de evaluación, el envío de las *Reseñas y Apreciaciones* a los miembros de la Junta Ejecutiva y otros asociados, y la actualización puntual del Sistema de Conocimientos sobre Evaluación. De conformidad con la política de evaluación, la OE participará en determinadas 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 conseguir un mejor entendimiento interno de las enseñanzas y recomendaciones de evaluación. Entre otras actividades, se seguirán organizando al final de cada evaluación talleres de aprendizaje en los países como medio de debatir los resultados de evaluación con interesados múltiples.
103. Por lo que se refiere a las asociaciones, la OE seguirá participando activamente en los debates del ECG, la NONIE y el UNEG. También tomará parte en conferencias internacionales y regionales seleccionadas y en talleres sobre evaluación y temas conexos. Asimismo, estudiará oportunidades concretas de realizar evaluaciones conjuntas con otros asociados en la esfera del desarrollo.
104. En los respectivos períodos de sesiones celebrados por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008, ambos pidieron a la OE que encontrara la mejor manera de promover el desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados. A ese respecto, la OE propone que se vaya participando gradualmente y de manera más sistemática en el desarrollo de la capacidad de evaluación, en estrecha cooperación con otras organizaciones multilaterales de desarrollo y los países interesados, lo cual supondrá la elaboración de un enfoque coherente respecto de este tema y, llegado el momento, la dedicación de recursos

específicos a este fin. Es importante destacar que la labor que la OE realice con respecto al desarrollo de la capacidad de evaluación se limitará a los sectores agrícola y rural. En el anexo XXIV figura información más detallada sobre la función que la OE se propone desempeñar en el desarrollo de la capacidad de evaluación.

### **Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE**

105. Conforme a lo convenido con el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, la OE instaurará un sistema que ayudará 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.
106. Entre las **medidas extraordinarias** cabe mencionar la realización de un examen *inter pares* externo de la OE y la publicación de un nuevo manual de evaluación. En 2009, la OE se someterá a un examen *inter pares* externo de su eficacia y utilidad, que realizará el ECG, al que la OE fue admitido como observador en abril de 2008, en espera de que se le otorguen plenos derechos de miembro en el futuro próximo. En el examen *inter pares* se evaluará el desempeño de la OE, entre otras cosas la calidad de sus productos, metodología y procesos de evaluación. Asimismo se examinará el contexto y la aplicación de la política de evaluación del FIDA en vigor. El objetivo es contribuir a mejorar el desempeño y la calidad de la dependencia de evaluación objeto del examen, así como mejorar la pertinencia de la política de evaluación de la organización miembro en cuestión. Si bien los aspectos concretos del examen *inter pares* que se prevé realizar deberán precisarse en consulta con el ECG, en el anexo XV figura una propuesta para realizar dicho examen. Ésta se basa en el marco que el ECG utiliza para la realización de exámenes de las funciones de evaluación y se refiere a los objetivos generales, al alcance de la labor, la gobernanza, los plazos y la financiación del examen *inter pares*. El enfoque que debía adoptarse en el examen *inter pares* externo se debatió con el Comité de Evaluación en octubre, el cual manifestó su intensa satisfacción por la propuesta.
107. La otra medida extraordinaria importante es la difusión el año próximo del nuevo manual de evaluación. La calidad y eficacia de la OE dependen decisivamente de la aplicación de una metodología rigurosa. El manual se basa en la experiencia anterior de la OE y se ajusta a las buenas prácticas de evaluación internacionales en la esfera del desarrollo. De hecho, el manual es una manifestación clave de los esfuerzos de la OE por armonizar sus enfoques y metodologías de evaluación con los de otras organizaciones de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas y los de los bancos multilaterales de desarrollo.
108. Ya existe un plan coherente para la publicación del manual en los idiomas oficiales del FIDA así como para su difusión y aplicación. Para ello será preciso realizar una amplia labor de información del personal y los consultores de la OE que participan en la labor de evaluación, y organizar al principio del año una sesión dirigida específicamente a informar al personal del PMD acerca de los principales elementos del manual. Además, al final de cada año, entre 2009 y 2011, la OE organizará una sesión dedicada expresamente a este tema con el PMD y determinados asociados procedentes de los países interesados, para hacer balance de las evaluaciones realizadas durante el año, con el fin de determinar las enseñanzas extraídas y las oportunidades de reforzar todavía más los procesos y métodos de evaluación de la OE. Esta medida servirá para complementar ampliamente del proceso en curso de reflexión y mejora dentro de la OE para asimilar los aspectos clave relacionados con la difusión del nuevo manual.



109. Las **medidas permanentes** comprenden lo siguiente:
- el empleo de asesores independientes experimentados en las evaluaciones de nivel superior;
  - la introducción de una matriz de medición de los resultados para el seguimiento de la calidad de la labor de la OE, y
  - la realización sistemática de exámenes *inter pares* internos de la OE respecto de todas las evaluaciones llevadas a cabo por la división.
110. Los exámenes *inter pares* internos se utilizarán como un instrumento fundamental para garantizar la calidad de las evaluaciones y el intercambio de conocimientos de la OE, así como para reducir la variabilidad entre los distintos evaluadores. Anteriormente, los exámenes *inter pares* internos se realizaban sobre todo en el caso de las evaluaciones de nivel superior (es decir, las evaluaciones a nivel institucional y las EPP), pero a partir de 2009, todas las evaluaciones estarán sujetas a un riguroso proceso de examen *inter pares* interno. Esto supondrá que al principio del año deberán asignarse a todos los oficiales de evaluación las respectivas funciones para realizar el examen *inter pares* de las diversas evaluaciones a nivel institucional, EPP y evaluaciones de proyectos que vaya a llevar a cabo la OE. En todos los tipos de evaluaciones se exigirá a los examinadores que lleven a cabo la labor de examen, preparen observaciones por escrito y participen en reuniones para debatir los principales productos derivados de la evaluación, entre ellos, los informes finales de evaluación.
111. En el pasado, la OE solía movilizar los servicios de dos asesores independientes experimentados para la realización de las evaluaciones de nivel superior a fin de ofrecer al Comité y a la Junta seguridades de que las evaluaciones de la OE tenían la calidad requerida y se ajustaban a las buenas prácticas internacionales. Sin embargo, como medio para reforzar todavía más la eficacia y la calidad de la labor de la OE, la división ahora tiene previsto contratar los servicios de asesores independientes experimentados de manera sistemática para las evaluaciones de nivel superior, entre ellas las evaluaciones a nivel institucional y las EPP. A grandes rasgos, la función de dichos asesores sería proporcionar observaciones por escrito en las fases críticas (especialmente durante el diseño), revisar los borradores de informes finales y participar en los talleres finales de aprendizaje organizados por la OE en cada caso. Se solicitaría a los asesores que preparasen un informe final independiente sobre la calidad de la evaluación, que se incluiría como apéndice del informe principal. Por último, se invitaría a estos asesores a participar en los períodos de sesiones del Comité de Evaluación y de la Junta Ejecutiva cuando la evaluación en cuestión fuera a ser objeto de examen por el Comité o la Junta.
112. No obstante, el enfoque riguroso y sistemático que se pretende adoptar respecto de los exámenes *inter pares* internos de la OE y el empleo de asesores independientes experimentados tiene consecuencias en los recursos humanos y financieros generales de la división, que se examinarán en la sección sucesiva.
113. En el mismo orden de ideas, como componente clave del sistema para realizar el seguimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la división, la OE introducirá una matriz de medición de los resultados con una serie de indicadores para evaluar la eficacia de la OE. Puesto que no existe un sistema internacionalmente convenido para el seguimiento de la calidad de las dependencias de evaluación de los organismos de desarrollo, la OE hará un examen inicial de los marcos de resultados/eficacia existentes en determinadas organizaciones de desarrollo (BAfD, Banco Asiático de Desarrollo [BASD], FAO, Banco Mundial y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]). Sobre la base de dicho examen y los requisitos concretos de la OE, se ha elaborado una matriz de medición de los resultados para supervisar, evaluar y reforzar la calidad de la labor de la división (véase el anexo XVI).

114. La matriz de medición de los resultados de la OE que figura en el anexo XVI establece una relación entre las prioridades de la división y una serie de indicadores verificables. A fin de asegurar el seguimiento y la presentación de informes oportunos al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, la OE designará a una persona encargada de coordinar la recopilación y el análisis de la información. Se establecerá una base de datos computadorizada para almacenar los datos, lo que también permitirá realizar análisis de series cronológicas de la eficacia de la OE en el futuro. Por lo que respecta a la presentación de informes, la OE se propone presentar una relación anual por escrito al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva en el ámbito del documento del programa de trabajo y el presupuesto. La presentación de dicha información se basará en los indicadores de la matriz de medición de los resultados, lo cual permitirá a la OE destacar las realizaciones conseguidas en relación con las prioridades y las actividades previstas. A finales de 2009 la OE hará balance del funcionamiento de la matriz de medición de los resultados a fin de encontrar la mejor manera de seguir perfeccionándola, de ser preciso.

## VI. Necesidades relativas a los recursos humanos y financieros

115. En septiembre de 2008, tanto el Comité de Evaluación como la Junta Ejecutiva manifestaron su amplio respaldo a los principales elementos contenidos en el documento de la descripción preliminar del programa de la OE, entre ellos concretamente las cinco medidas extraordinarias y permanentes<sup>13</sup> necesarias para el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE. Sin embargo, al mismo tiempo, tanto el Comité como la Junta pidieron a la OE que revisara las necesidades de recursos para llevar a cabo su programa de trabajo para 2009 de manera puntual. La OE calculó las necesidades de recursos y las estudió con el Comité de Evaluación en octubre, el cual respaldó ampliamente la propuesta.
116. Este aspecto es importante si se tienen en cuenta las tareas adicionales implícitas en la aplicación de las medidas extraordinarias y permanentes necesarias para realizar el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE. Los principales factores acordados por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva que pueden tener consecuencias en los recursos de la OE en 2009 son los siguientes:
- La posibilidad de que el examen *inter pares* externo abarque también la política de evaluación. Esto exigiría una cantidad considerable de tiempo del personal, que podría llegar a costar aproximadamente USD 300 000, cantidad que la OE se propone incluir como gasto extraordinario no recurrente en el presupuesto de 2009.
  - La movilización de los servicios de asesores independientes experimentados para la realización de las evaluaciones de nivel superior. Habida cuenta de la experiencia y la especialización de los asesores, el costo estimado de dicha movilización ascendería a alrededor de USD 72 000 al año.
  - La adopción de un enfoque más riguroso y sistemático respecto de los exámenes *inter pares* internos de todas las evaluaciones. En general, se calcula que se necesitaría más de 200 personas/día para este fin en toda la división.

---

<sup>13</sup> Véanse los párrafos 106 a 114.

117. Además de los aspectos mencionados *supra*, se necesitarán recursos adicionales para aplicar las demás medidas previstas para el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE. Entre ellas cabe mencionar la publicación del nuevo manual de la OE, el seguimiento y la presentación de informes sistemáticos sobre los indicadores de la matriz de medición de los resultados, y los esfuerzos más intensos por promover el aprendizaje y la retroinformación dentro y fuera del FIDA.
118. Teniendo en cuenta los cambios propuestos más arriba, se describen en los párrafos siguientes las necesidades de recursos humanos y financieros de la OE.
119. **Recursos humanos.** En relación con años anteriores, en 2008 la OE ha reducido su dotación de personal en 1,5 unidades a 18,5 puestos de plantilla y con contratos a plazo fijo. El tiempo dedicado por el personal y los costos financieros resultantes de algunas de las tareas adicionales a las que se hace referencia en el párrafo 117 serán absorbidos por la OE gracias al aumento de la eficacia conseguido mediante el proceso general de renovación y refuerzo del trabajo en equipo de la OE. Sin embargo, tras analizar las consecuencias de las actividades propuestas que se describen en el párrafo 116, está claro que la OE no será capaz de llevar a la práctica el programa de trabajo propuesto para 2009 manteniendo el mismo nivel de recursos humanos que en 2008.
120. Ateniéndose a las consideraciones arriba señaladas, la OE propone contratar a un analista de investigación subalterno, a partir de 2009. La contratación de nuevos miembros del personal compensaría en parte el tiempo acumulativo que está previsto que los actuales evaluadores dediquen a las actividades adicionales descritas en los párrafos 116 y 117. La labor de dicho oficial sería principalmente respaldar a los evaluadores de la OE en las tareas de investigación de antecedentes y análisis de datos, que requieren mucho tiempo, para asegurar que la puesta en marcha y la realización de las evaluaciones se lleva a cabo con éxito. Asimismo se propone que la OE reevalúe la necesidad de ese puesto adicional a finales de 2009, mientras prepara el presupuesto correspondiente a 2010. Al margen de lo anterior, la OE utilizará los mismos recursos de personal que utilizó en 2008. Las necesidades de recursos humanos de la OE para 2009 se presentan en el anexo XIX.
121. **Propuesta de presupuesto de la OE para 2009.** En resumen, las consecuencias derivadas del presupuesto de 2009 por lo que se refiere a la necesidad de recursos adicionales son las siguientes:
- USD 72 000 para la contratación de asesores independientes experimentados para todas las evaluaciones de nivel superior, y
  - USD 195 295 para la contratación de un analista de investigación.
122. El presupuesto de la OE propuesto para 2009, por el monto de USD 5,85 millones (véase el anexo XIX), incluye el mismo factor de inflación aplicado a los gastos no relacionados con el personal del resto del 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. El presupuesto propuesto para 2009 representa un aumento de USD 351 763, en valor real, respecto del presupuesto correspondiente a 2008.
123. La propuesta de presupuesto definitiva también incluye la petición de que se apruebe una asignación extraordinaria no recurrente de USD 300 000 para la realización del examen *inter pares* externo de la OE en 2009.
124. Conforme a la solicitud formulada por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en 2007, la OE propone que se introduzca un límite máximo para su presupuesto administrativo. El presupuesto administrativo de la OE propuesto para 2009 asciende aproximadamente al 0,88% (excluido el gasto extraordinario) del

programa de trabajo propuesto para el Fondo en 2009, por valor de USD 715 millones. Por lo tanto, la OE propone la introducción de un límite máximo aplicable a su presupuesto administrativo, que se mantendría dentro del 0,9% del programa de trabajo anual del FIDA.

125. No obstante, tal como la OE había comunicado con anterioridad al Comité y la Junta, ninguna otra organización especializada de las Naciones Unidas o institución financiera internacional aplica este tipo de límite máximo al presupuesto dedicado a la evaluación en las respectivas organizaciones. En consecuencia, se propone que al preparar el presupuesto de la OE para 2012 se vuelva a examinar la aplicación de un límite máximo, tras haber experimentado dicha medida durante un período inicial.

### Parte III – Recomendaciones

126. De conformidad con el apartado b) de la sección 2 del artículo 7 del *Convenio Constitutivo del FIDA*, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- apruebe el programa de trabajo para el año 2009 por la cuantía de DEG 480,5 millones (USD 715 millones), que comprende un programa de donaciones en cifras brutas de USD 46,5 millones y un programa de préstamos de DEG 449,3 millones (USD 668,5 millones). El programa de donaciones propuesto está constituido por un programa de donaciones por países de USD 10,7 millones y un programa de donaciones a nivel mundial y regional de USD 35,7 millones. Se propone que la cuantía del presente programa de trabajo se apruebe para fines de planificación y que se ajuste durante 2009 de conformidad con los recursos disponibles.
127. De conformidad con el apartado a) de la sección 2 del artículo 7 del *Convenio Constitutivo del FIDA*, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- apruebe una provisión total para el SFEP por valor de USD 41,98 millones para 2009.
128. De conformidad con la sección 10 del artículo 6 del *Convenio Constitutivo del FIDA* y el artículo VI del *Reglamento Financiero del FIDA*, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- transmita al Consejo de Gobernadores, en su 32º período de sesiones, en primer lugar, el presupuesto administrativo del FIDA para 2009, por el monto de USD 73,33 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2009, por la cuantía de USD 4,08 millones, y, en tercer lugar, el presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2009, por la cuantía de USD 5,85 millones.

## **Establecimiento de los resultados de la gestión institucional y los indicadores básicos de resultados institucionales para 2009**

1. El CPPMS del FIDA se introdujo en 2007. Como es habitual en un sistema de esas características en su segundo año de funcionamiento, todavía se está prestando mucha atención al aprendizaje, los ensayos, el ajuste, la labor de concienciación y la integración de los principales componentes del sistema. Para ello se organizaron consultas y procedimientos de retroinformación internos, se asistió a reuniones pertinentes de las redes de gestión de resultados de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales a fin de aprender de esas entidades afines y se recurrió a los conocimientos de expertos externos. Una novedad destacada de 2008 ha sido la incorporación del FIDA al COMPAS, un sistema común de evaluación de los resultados, que está siendo aplicado por un grupo de instituciones financieras internacionales, como el BAfD, el BASD, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Islámico de Desarrollo y el Banco Mundial. Dadas las semejanzas entre estas organizaciones, la participación en el COMPAS será especialmente útil para intercambiar enseñanzas y mejores prácticas de gestión orientada a los resultados del desarrollo.
2. La dirección y el personal del FIDA han manifestado un extraordinario interés por la gestión orientada a los resultados tanto en teoría como en la práctica. Este elevado grado de implicación ha suscitado una amplia reflexión sobre cómo mejorar los CMR y los indicadores básicos de resultados y sobre cómo utilizar y comunicar de manera más eficaz la información sobre los resultados. En consecuencia, se estableció un sistema trimestral más amplio y específico de presentación de información al personal directivo superior (integrando la información sobre los recursos, resultados y riesgos en un único informe en el que se destacan los aspectos que requieren atención o intervención a nivel ejecutivo); se añadieron nuevos indicadores básicos de resultados y se perfeccionaron o eliminaron algunos de los existentes, y se realizaron investigaciones sobre los sistemas de SyE de actividades de promoción.
3. La última actividad mencionada se llevó a cabo con la finalidad concreta de reforzar la gestión del desempeño con arreglo al CMR 8: "iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional", que se centra en las actividades de promoción en el plano internacional. De las conclusiones principales del examen se deriva que el SyE de las actividades de promoción todavía está relativamente poco desarrollado y no se han establecido modelos operacionales ni mejores prácticas; la cuantificación de los resultados es muy compleja, por lo que se opta principalmente por centrarse en los productos, y el desempeño se mide por lo general proyecto por proyecto y no a nivel institucional. Dicho esto, los indicadores orientados a los productos adoptados en el programa de trabajo y presupuesto para 2008 no fueron tan imprecisos como se había pensado en un principio. Con todo, el examen ha recomendado algunas mejoras útiles, que se adoptarán en 2009.
4. Es interesante observar que problemas similares afectan a la capacidad de las organizaciones de seguir de cerca los resultados en otra importante esfera de actividad del FIDA, a saber, la gestión de los conocimientos.
5. A continuación se da información detallada sobre los CMR y los indicadores básicos de resultados institucionales.

**CMR 1: Mejor gestión de los programas en los países**

6. Inspirados en los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra, los COSOP del FIDA basados en los resultados seguirán siendo el cauce principal para la preparación de enfoques más sensibles al contexto (por ejemplo, Estados frágiles, países pobres pero estables, países de ingresos medios), más asumidos por los países y más integrados en la manera de proceder de éstos con el fin de establecer asociaciones y prestar asistencia a nivel nacional. En este contexto, seguirá haciéndose hincapié en la movilización de asociaciones, recursos y conocimientos, con el fin último de promover la adopción de políticas en favor de los pobres que contribuyan a una reducción sostenible de la pobreza.
7. La garantía de la calidad "en la etapa inicial" de los COSOP y la utilización de encuestas entre los clientes durante los exámenes anuales de esos programas, introducidas con carácter experimental en 2008, se confirmarán plenamente en 2009. Se prestará mayor atención a la calidad de los exámenes anuales de los COSOP como instrumentos de gestión del desempeño. Se mantendrá el interés especial por reforzar la interacción del FIDA a nivel nacional, en particular mediante la presencia en el país y el establecimiento de equipos de gestión de los programas en los países.
8. Es preciso que el FIDA utilice sus donaciones de manera más estratégica. El programa de préstamos debería basarse más sistemáticamente en innovaciones financiadas con donaciones para poder reproducir y ampliar los resultados. Para ello se ultimarán una nueva política de donaciones del FIDA en 2009.

<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos diseños de los COSOP</li> <li>• Exámenes anuales de los COSOP</li> <li>• Establecimiento/revisión de políticas operacionales/temáticas</li> <li>• Nueva política de donaciones</li> <li>• Integrar la presencia en los países (este producto encaja también en los CMR 5 y 7)</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Número de nuevos COSOP presentados a la Junta Ejecutiva	11 (1)	= 15
Porcentaje de exámenes anuales de la aplicación de los COSOP llevados a cabo a tiempo	100%	= 100%
Porcentaje de países con presencia del FIDA (15+2) en los que se opera con arreglo a: a) un acuerdo con el país anfitrión y b) un acuerdo con las Naciones Unidas	(a) 18% (b) 59%	(a) = 50% (b) = 100%
Porcentaje de COSOP calificados como mínimo de moderadamente satisfactorios en la etapa inicial según el criterio de la garantía de calidad (compuesto)	100%	>= 70%
Porcentaje de programas en los países calificados como mínimo de moderadamente satisfactorios durante la ejecución según las encuestas entre clientes	95%	>= 80%
Tasa de cofinanciación de proyectos y programas del FIDA por los donantes	1:0,28 (2)	>= 1:1 (3)
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
USD 14,5 millones (véase el cuadro 6)		

## Notas:

1. Número de COSOP aprobados en los 12 meses terminados al final de septiembre de 2008.
2. Representa la tasa de cofinanciación (únicamente de los donantes) correspondiente al período de la Sexta Reposición (2004-2006).
3. Representa el objetivo para el período de la Séptima Reposición (2007-2009) y períodos sucesivos.

**CMR 2: Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)**

9. El FIDA tiene que garantizar que sus proyectos estén diseñados con la mayor calidad posible, se basen en las mejores prácticas y promuevan la adopción de enfoques innovadores. El desempeño en relación con este CMR dependerá a su vez de que se apliquen con éxito los elementos del actual programa de reforma

institucional: i) la estrategia de gestión de los conocimientos, por lo que respecta a la manera en que las enseñanzas, los conocimientos y la innovación se utilizan en el proceso de diseño de los programas; ii) la estrategia de innovación, y iii) los procesos de mejora y garantía de la calidad en la etapa inicial.

10. Como es probable que los sistemas de mejora y garantía de la calidad retrasen o eliminen proyectos que no están debidamente diseñados, habrá que aumentar el número total de proyectos en fase de diseño para poder disponer de un número suficiente de proyectos de reserva. Gracias a la mejora y garantía de la calidad, se evaluará más a fondo si los nuevos proyectos están listos para ser ejecutados, a fin de reducir al mínimo los retrasos en la eficacia.
11. Seguirán perfeccionándose las normas sobre evaluación de donaciones en la etapa inicial a cargo del FIDA, a fin de garantizar un vínculo más estrecho con los programas nacionales y regionales.

<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de nuevos préstamos y proyectos financiados con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda</li> <li>• Establecimiento de nuevas donaciones por países y a nivel mundial y regional</li> <li>• Establecimiento de un programa de capacitación institucional sobre el diseño de proyectos</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Proporción de proyectos en tramitación	1:1,46 (1)	> 1:1,6
Porcentaje de proyectos calificados como mínimo de moderadamente satisfactorios en la etapa inicial según el criterio de garantía de la calidad (compuesto)	77% (2)	>= 80%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
USD 16,9 millones (véase el cuadro 6)		

Notas:

1. Proporción de proyectos en tramitación al final de septiembre de 2008.
2. Se refiere a los proyectos examinados en la etapa inicial por el sistema de garantía de calidad entre enero y octubre de 2008.

### **CMR 3: Mayor apoyo a la ejecución de los proyectos**

12. Los procedimientos para el logro de los objetivos de un proyecto previstos en la fase de diseño se gestionan durante la ejecución. Por consiguiente, la calidad del apoyo prestado a la ejecución de los proyectos es un factor determinante para que éstos puedan alcanzar los resultados y el impacto esperados. El desempeño efectivo de la función de supervisión del proyecto y el mayor apoyo a las entidades encargadas de su ejecución son esenciales para reforzar la eficacia de los programas financiados por el FIDA en los que respecta al desarrollo. Aumentar la proporción de proyectos supervisados por el FIDA seguirá teniendo prioridad en 2009. También se prestará más atención a la calidad de la supervisión de las donaciones.
13. Una mayor participación en las tareas de supervisión y apoyo a la ejecución ofrece también una oportunidad única al FIDA de adquirir más conocimientos sobre las políticas de reducción de la pobreza rural, información que a su vez se podría utilizar en el diseño de nuevos proyectos, dar a conocer a otros proyectos en curso o emplear en el marco del diálogo sobre políticas a nivel nacional o internacional.
14. Se establecerá un nuevo sistema de tecnología de la información en 2009 a fin de reforzar el seguimiento y la gestión en tiempo real de la cartera de proyectos en curso del FIDA.



<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Misiones de supervisión</li> <li>Continuación del programa de capacitación institucional para la supervisión directa durante 2009</li> <li>Establecimiento del sistema de garantía de la calidad de la supervisión para el final de 2009</li> <li>Difusión de un nuevo sistema de tecnología de la información para la gestión de la cartera de aquí al final de 2009</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Índice de proactividad	63%	>= 70%
Porcentaje de proyectos en situación de riesgo	17%	<= 25%
Tiempo medio que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta su entrada en vigor	13,96%	<= 13 meses
Porcentaje de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en la supervisión general	77%	>= 80%
Porcentaje de donaciones cuya ejecución se ha calificado como mínimo de moderadamente satisfactoria en la supervisión	Nuevo indicador básico de resultados, no se dispone de una base de referencia	>= 80%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
USD 25,9 millones (véase el cuadro 6)		

#### **CMR 4: Mejor movilización y gestión de los recursos**

15. El principal objetivo del CMR 4 es doble: i) aumentar la cuantía y la seguridad de la base de recursos financieros del FIDA, y ii) mejorar la gestión y la rendición de cuentas de las principales dotaciones de recursos del FIDA (contribuciones, cartera de inversiones, recursos para préstamos y donaciones y recursos administrativos).
16. Por lo que respecta al apartado i) *supra*, la prioridad principal será terminar con éxito la negociación de la Octava Reposición y después recibir puntualmente los instrumentos de contribución, así como movilizar fondos suplementarios. En 2009 se propondrá un nuevo fondo fiduciario con múltiples donantes cuya finalidad será reforzar la capacidad local de ejecutar con eficacia programas de reducción de la pobreza.
17. Por lo que se refiere al apartado ii) *supra* y a cada dotación de recursos, el objetivo principal de este CMR se resume como sigue:
  - Gestión de las contribuciones: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos que permitan mejorar la gestión de las contribuciones recibidas.
  - Cartera de inversiones: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos que permitan optimizar los ingresos derivados de las inversiones.
  - Recursos para préstamos y donaciones: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos que permitan optimizar la asignación de recursos en apoyo de la mitigación de la pobreza en los países receptores, ya sea en función del desempeño o de la crisis de endeudamiento, y respaldar la creación de capacidad de las instituciones mundiales y regionales para realizar investigaciones que favorezcan a los pobres.
  - Recursos administrativos: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos para mejorar la gestión financiera y fortalecer la gestión orientada a los resultados mediante una mayor alineación de los presupuestos del FIDA y los CMR.

<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de un fondo fiduciario con múltiples donantes con el objetivo de reforzar la capacidad local de ejecutar con eficacia programas de reducción de la pobreza</li> <li>• Examen/establecimiento de políticas y procedimientos financieros pertinentes</li> <li>• Planes de gestión para todos los departamentos y divisiones</li> <li>• Exámenes e informes trimestrales del desempeño de las divisiones, los departamentos y la organización</li> <li>• Plena aplicación del programa de capacitación sobre gestión orientada a los resultados de desarrollo para el final del 2009</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Porcentaje de instrumentos de contribución depositados con respecto a las promesas de contribución a la Octava Reposición	Nuevo indicador básico de resultados, no se dispone de una base de referencia	>= 50%
Recursos suplementarios movilizados (en millones de USD)	8,9 (1)	12,1
Porcentaje de desviación de la tasa establecida de rendimiento de las inversiones	2,6% (2)	= 0%
Porcentaje arrastrado del presupuesto (administrativo y SFEP)	3%	<= 5%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
CMR 4 a 7: USD 46,5 millones (véase el cuadro 6)		

Notas:

1. Se refiere a fondos suplementarios recibidos entre el 1º de enero y el 30 de septiembre de 2008.
2. El rendimiento efectivo del ejercicio financiero de 2007 fue del 6,1%.

### **CMR 5: Mejor gestión de los recursos humanos**

18. El objetivo fundamental del CMR 5 es mejorar la calidad de la gestión de los recursos humanos en el FIDA; para fortalecer las actividades de desarrollo es indispensable contar con un personal motivado, debidamente calificado y bien dirigido. En 2008 se sentaron las bases esenciales de la reforma de los recursos humanos: se definieron prioridades, se elaboró una nueva estrategia para el personal y se está realizando un estudio de la fuerza de trabajo a fin de determinar la situación actual y la situación futura de los activos humanos del FIDA. En 2009 se aplicará plenamente la nueva estrategia para el personal a fin de garantizar que el FIDA tenga una fuerza de trabajo con una estructura y un perfil adecuados para cumplir sus objetivos operacionales; tenga una mentalidad abierta y positiva que apoye los valores y la misión del Fondo; permita a todo el personal realizar plenamente su potencial mediante la inversión y el aprendizaje, y cuente con los sistemas, instrumentos y procedimientos apropiados. Habida cuenta de la consolidación de la iniciativa de presencia en los países, tendrá suma prioridad la reestructuración de los servicios de recursos humanos con miras a facilitar la integración del personal descentralizado en las estructuras habituales de gestión del FIDA y proporcionar el apoyo adecuado a ese personal.

<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la capacidad de gestión</li> <li>El programa de separación voluntaria del servicio se aplicará plenamente a mediados de 2009</li> <li>Establecimiento del reglamento del personal y del marco de responsabilización de la gestión del personal</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Índice de participación del personal	69% (1)	>70%
Proporción entre el personal del cuadro de servicios generales y el del cuadro orgánico	0,95 (2)	<= 0,95
Proporción de personal de Estados Miembros de las Listas A, B y C	69%, 2%, 24%	Aumento porcentual de las Listas B y C
Proporción de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	30%	> 30%
Tiempo medio para cubrir vacantes del cuadro orgánico (días)	142 (1)	=< 130
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
CMR 4 a 7: USD 46,5 millones (véase el cuadro 6)		

Notas:

- Se refiere a los resultados de la encuesta del personal de 2008.
- Al final de septiembre de 2008.

### **CMR 6: Mejor gestión de los riesgos**

19. Una gestión eficaz de los riesgos aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos fijados a todos los niveles; por este motivo, es fundamental disponer de un sistema funcional de gestión de los riesgos institucionales. El potenciamiento de la concienciación y la capacidad para gestionar los riesgos, integrar la gestión de los riesgos en los procedimientos administrativos existentes, y promover la utilización eficaz de instrumentos de gestión de los riesgos serán los aspectos que recibirán mayor atención con respecto a este CMR. También se espera que la gestión de los riesgos institucionales permita mejorar la función de auditoría interna creando un entorno más propicio para una auditoría centrada en los riesgos. En este contexto, se seguirá más de cerca la capacidad de responder con rapidez a las recomendaciones de la auditoría interna y externa.

<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los documentos fundamentales se habrán preparado para el final de 2009</li> <li>Se habrá ultimado el perfil de los riesgos institucionales del FIDA en el primer trimestre de 2009</li> <li>Realización completa de un programa institucional de capacitación en gestión de riesgos de aquí al final de 2009</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna de alta prioridad pendientes de aplicación	80% (1)	<= 60%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
CMR 4 a 7: USD 46,5 millones (véase el cuadro 6)		

Notas:

- Al 30 de septiembre de 2008.

### **CMR 7: Mayor eficiencia administrativa**

20. El FIDA tiene la obligación de velar por que los recursos aportados por los Estados Miembros se utilicen de la forma más eficaz posible para cumplir el mandato de reducir la pobreza rural. Las medidas destinadas a mejorar la eficiencia administrativa deben aplicarse necesariamente de forma sostenida y con una perspectiva a medio plazo para no comprometer la calidad de los servicios administrativos, de los que depende la eficacia operacional del Fondo. En última instancia, el objetivo será continuar ampliando la proporción de recursos del presupuesto destinada a actividades operacionales.

21. Este CMR se conseguirá mediante la racionalización y simplificación de los procesos operativos, de manera que los servicios internos se presten de forma más eficiente y el tiempo dedicado por el personal a las tareas administrativas se reduzca. Se obtendrán indicaciones útiles a este respecto gracias a una iniciativa de intercambio de información y establecimiento de puntos de referencia entre las instituciones financieras internacionales, coordinada por el FIDA, que se inició en 2008 y proseguirá en 2009. Se tratará de reforzar la eficiencia aprovechando los avances de la tecnología de la información y las comunicaciones y estudiando las posibilidades de contratación externa y deslocalización, y de compartir servicios con otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.
22. Otra importante prioridad para 2009 será prestar un apoyo administrativo eficaz a unas operaciones cada vez más descentralizadas y a una mejor y más amplia supervisión directa.

<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sitio web con indicación de puntos de referencia de las instituciones financieras internacionales estará funcionando plenamente para el final de 2009</li> <li>• Proyectos de gastos de capital aprobados por el Comité de Gestión de la Tecnología de la Información del FIDA</li> <li>• Acuerdos para la racionalización de los procesos (aplicados exclusivamente por el FIDA o junto con otras organizaciones hermanas con sede en Roma)</li> <li>• Establecimiento de acuerdos sobre servicios entre dependencias que prestan servicios fundamentales a las operaciones y al PMD</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Índice de eficiencia presupuestado	15,8% (1)	<= 15,5%
Proporción entre los costos operacionales directos y el presupuesto total	63% (1)	>= 65%
Proporción de funcionarios del PMD con respecto al número total de funcionarios del FIDA	37,3% (2)	>= 38,3%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
CMR 4 a 7: USD 46,5 millones (véase el cuadro 6)		

Notas:

1. Según el programa de trabajo y presupuesto para 2009.
2. Al final de septiembre de 2008.

### **CMR 8: Iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional**

23. El impacto más directo del FIDA en cuanto a la ayuda a la población rural pobre para salir de la pobreza se consigue a nivel nacional, mediante la ejecución de programas y proyectos. Pero para aumentar al máximo el impacto de las actividades a nivel nacional es esencial establecer un entorno favorable y propicio, que tenga en cuenta las realidades sobre el terreno. En su calidad de institución financiera internacional y organismo especializado de las Naciones Unidas, el FIDA tiene la posibilidad de aportar informaciones útiles y, aunque en muy pequeña medida, de ejercer influencia en ese entorno, y esto constituye una obligación hacia la población rural pobre.
24. El FIDA cumple principalmente esa obligación aprovechando los conocimientos y la experiencia generados por los proyectos que financia, prestando apoyo a la población pobre y fortaleciendo sus organizaciones (y, de esa forma, permitiendo que la población rural pobre tenga voz propia en foros internacionales y no hablando en representación suya) y creando asociaciones sólidas en materia de políticas y actividades de promoción con asociados estratégicos. Entre estos figuran, por ejemplo, las organizaciones hermanas del FIDA en Roma, otros organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, las organizaciones de agricultores, los miembros del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional y las ONG.

25. El FIDA colabora con estos asociados en una gama de cuestiones que son importantes para los hombres y mujeres pobres de las zonas rurales, incluidas las relacionadas con la alimentación, el desarrollo agrícola y rural y el incremento de la eficacia de la ayuda (por ejemplo, la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra, la iniciativa "Una ONU" y el proceso de Monterrey), y más recientemente ha garantizado también una respuesta global y coordinada al aumento de los precios de los alimentos a nivel mundial. En esas actividades, el FIDA procura garantizar que se tengan en cuenta los intereses, la experiencia, los conocimientos y las prioridades de la población rural pobre y que éstos sean parte integrante de los planes y estrategias de desarrollo agrícola y rural. El logro de este CMR está estrechamente relacionado con el de los CMR 1, 2 y 3, ya que para realizarlos todos es fundamental que exista un flujo de conocimientos bidireccional entre el nivel nacional y el nivel regional e internacional.

<b>Principales productos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del informe sobre la pobreza rural</li> <li>• Preparación y actualización del portal de la pobreza rural</li> <li>• Contribución/participación sustantiva en foros regionales e internacionales pertinentes (por ejemplo, el Foro Campesino, el Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas, la Comisión de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, la Financiación para el Desarrollo)</li> <li>• Establecimiento de nuevas donaciones a nivel mundial y regional</li> </ul>		
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Previsiones para 2009</b>
Número de recomendaciones de medidas concretas y específicas, basadas en la experiencia de proyectos del FIDA, preparadas y promovidas en los foros pertinentes	Nuevo indicador básico de resultados, no se dispone de una base de referencia	10
Número de grupos de consulta sobre políticas que definen la postura institucional del FIDA como plataforma de actuación en temas concretos	5 (1)	3
Número de reuniones regionales/mundiales de organizaciones de agricultores que reciben un apoyo importante del FIDA	3 (1)	4
Expansión o fortalecimiento de asociaciones con organizaciones internacionales para llevar a cabo conjuntamente actividades de promoción	4 (1)	4
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>		
USD 11,4 millones (véase el cuadro 6)		

Notas:

1. Se refiere a lo logrado entre enero y septiembre de 2008.

## Proyecciones de recursos disponibles para compromisos (2007-2009)

(En millones de USD)

	<i>Cifras efectivas 2007</i>	<i>Previsiones 2008</i>	<i>Previsiones 2009</i>
Recursos disponibles al inicio del año	-	-	-
Cancelaciones de préstamos	52,0	60,0	60,0
Ajuste del tipo de cambio	(28,6)	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>23,4</b>	<b>60,0</b>	<b>60,0</b>
Contribuciones de los Miembros <sup>a</sup>	290,7	149,0	129,0
Reflujos de los préstamos <sup>b</sup>	226,6	228,0	243,0
Ingresos netos en concepto de inversiones <sup>c</sup>	142,6	73,7	70,6
Transferencia de la Iniciativa relativa a los PPME <sup>d</sup>	(45,1)	-	(14,0)
Transferencia del fondo fiduciario del ASMCS <sup>d</sup>	(44,1)	(9,5)	(10,0)
Gastos operacionales (incluida la Oficina de Evaluación) <sup>e</sup>	(85,7)	(83,6)	(87,0)
SFEP	(35,0)	(38,8)	(43,3)
Presupuesto de gastos de capital	-	(2,0)	(4,0)
<b>Recursos disponibles después de gastos</b>	<b>473,4</b>	<b>376,8</b>	<b>344,3</b>
Compromiso para préstamos y donaciones <sup>f</sup>	(605,4)	(650,0)	(715,0)
Recursos antes del ejercicio de la facultad para contraer compromisos anticipados (FCA)	(132,0)	(273,2)	(370,7)
Utilización neta de la FCA	132,0	273,2	370,7

<sup>a</sup> Las contribuciones de los Miembros a la Séptima Reposición se incluyen únicamente en caso de haberse depositado los instrumentos de contribución respectivos.

<sup>b</sup> Los reflujos de los préstamos incluyen los reembolsos por cuenta de los países beneficiarios de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME).

<sup>c</sup> Las estimaciones actuales llegan hasta el final de septiembre de 2008.

<sup>d</sup> Las cifras efectivas de 2007 comprenden también una reclasificación única para el Plan de seguro médico después de la separación del servicio (ASMCS) y la Iniciativa relativa a los PPME por valor de USD 64,2 millones debida a cambios en los principios de contabilidad.

<sup>e</sup> Los gastos operacionales para 2008 comprenden un monto de USD 1,8 millones relativos a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.

<sup>f</sup> En los compromisos para préstamos y donaciones se incluyen las donaciones aprobadas directamente por el Presidente.

## Programa indicativo de préstamos para 2009

	<i>África occidental y central</i>	<i>África oriental y meridional</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente y África del Norte</i>	<i>Total</i>
<b>Lista indicativa de países (Programa general)</b>	Benin	Burundi	Afganistán	Brasil (2)	Egipto	
	Burkina Faso	Eritrea	Bangladesh	Ecuador	Georgia	
	Chad	Etiopía (2)	Camboya	Paraguay	Jordania	
	Côte d'Ivoire	Uganda	China	Perú	Sudán	
	Guinea	Zambia	India	República Dominicana	Túnez	
	Liberia	Zimbabwe	Kirguistán		Turquía	
	Malí		Mongolia			
			Nepal			
			Pakistán			
			Sri Lanka			
	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>36</b>
<b>Proyectos de reserva</b>	Gambia	Uganda	India	Bolivia	Líbano	
	Ghana		Mongolia	Colombia		
	Sierra Leona		Papua Nueva Guinea	Haití		
	Togo			Jamaica		

## Cuantía media de los préstamos y las donaciones

		Cifras efectivas							Cifras estimadas para	Cifras propuestas para	
		2000	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>a</sup>	2006 <sup>b</sup>	2007	2008	2009
<b>Aprobaciones de préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda</b>											
Número de préstamos		27	24	24	25	24	32	31	40	34	36
Valor de los préstamos	millones de USD	409,0	391,6	353,2	403,6	408,7	499,3	515,0	563,1	607,8	668,5
Cuantía media	millones de USD	15,1	16,3	14,7	16,1	17,0	15,6	16,6	14,1	17,9	18,6
<b>Donaciones aprobadas<sup>c</sup></b>											
Número de donaciones		120	106	85	70	87	66	109	77		
Valor de las donaciones	millones de USD	32,8	30,8	23,9	20,3	33,3	36,6	41,8	35,7		
Cuantía media	millones de USD	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4	0,5		
<b>Total de operaciones de préstamos y donaciones del FIDA<sup>d</sup></b>	millones de USD	<b>441,8</b>	<b>422,4</b>	<b>377,1</b>	<b>423,9</b>	<b>442,0</b>	<b>535,9</b>	<b>556,8</b>	<b>598,8</b>	<b>650,0</b>	<b>715,0</b>

Fuentes: Informes anuales del FIDA y "Programa de trabajo, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y presupuestos administrativos y de gastos de capital del FIDA y su Oficina de Evaluación para 2008" (EB 2007/92/R.2/Rev.1)

<sup>a</sup> Comprende cuatro programas (con una financiación del FIDA por valor de USD 33,7 millones) aprobados al margen del programa ordinario y destinados a países afectados por el tsunami y un préstamo aprobado para Indonesia integrado por fondos no utilizados de un préstamo aprobado en 1997.

<sup>b</sup> Comprende los préstamos adicionales (por valor de USD 35,0 millones) que se aprobaron para cuatro programas destinados a los países afectados por el tsunami.

<sup>c</sup> Comprende todas las categorías de donaciones, excluidas las transferencias al SFEP y las donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda.

<sup>d</sup> Excluye los programas y proyectos totalmente cancelados.



## **Panorama general de la ejecución del presupuesto en 2007**

En el presente anexo se expone un panorama general de la ejecución del presupuesto administrativo y el SFEP en 2007, así como del desempeño de la institución en lo que va de año con arreglo al seguimiento efectuado a través del CCPMS.

### **Resumen de la ejecución del presupuesto en 2007**

1. Los gastos efectivos del presupuesto administrativo en 2007 ascendieron a USD 70,5 millones, lo que supone un incremento nominal del 15,3% con respecto a 2006. El presupuesto administrativo reformulado sobre la base del tipo de cambio medio EUR/USD en 2007 es igual a USD 71,79 millones, de los cuales USD 1,24 millones (1,7%) quedaron sin utilizar y se arrastraron a 2008 (véase el anexo VII).
2. Los gastos de personal son con mucho la mayor categoría de gastos del presupuesto administrativo y representan aproximadamente un 80% del total. Por ello, alrededor del 84% del aumento total del presupuesto administrativo se produjo en la categoría de gastos de personal.
3. En cuanto a los gastos no correspondientes al personal, los gastos de capacitación aumentaron un 176% entre 2006 y 2007, lo que confirmaba la creciente importancia atribuida a la formación continua del personal del FIDA.
4. La tendencia descendente de los gastos de viajes financiados con cargo al presupuesto administrativo (un 14% menos) en el período 2006-2007 se ve contrarrestada por un mayor aumento de los gastos de viajes en el SFEP durante el mismo período. El descenso del 24% en el costo de intérpretes y traductores durante el período 2006-2007 se debe sobre todo a la contratación de traductores como personal a plazo fijo en vez de emplearlos según las necesidades del momento.
5. En 2007 los gastos con cargo al SFEP aumentaron un 3,1% en valores nominales y la utilización del SFEP total mejoró pasando del 90% al 94% tomando como base los gastos efectivos. El 6% restante que no se llegó a gastar en 2007 se comprometió para proyectos específicos y se arrastró a 2008. El monto total del SFEP comprende el presupuesto del año en curso más las sumas arrastradas y es de observar que en 2007 el nivel de gastos, que ascendió USD 35,5 millones, superó la cuantía del presupuesto del mismo año, que fue de USD 33,8 millones.

## Panorama general de los gastos efectivos entre 2006 y 2008

### Por fuente de financiación

(En miles de USD)

Fuente de financiación	Gastos efectivos en 2007			Gastos efectivos al final del segundo trimestre de 2008	Gastos efectivos totales estimados para 2008		
	Gastos efectivos en 2006 <sup>a</sup>		Aumento			Aumento	
Presupuesto administrativo	61 175	70 549	15,3%	39 126	76 876	9,0%	
Costos no recurrentes	368	-	(100,0)%	-	-	-	
SFEP	34 401	35 465	3,1%	16 747	39 878	12,4%	
<b>Total</b>	<b>95 944</b>	<b>106 014</b>	<b>10,5%</b>	<b>55 874</b>	<b>116 754</b>	<b>10,1%</b>	

<sup>a</sup> Comprende los gastos derivados del aumento del 12,16% de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales.

### Por departamento

(En miles de USD)

Departamentos	Gastos efectivos en 2006 <sup>a</sup>		Gastos efectivos en 2007		Gastos efectivos al final del segundo trimestre de 2007	Gastos efectivos totales estimados para 2008	
		Porcentaje del total		Porcentaje del total			Porcentaje del total
Asuntos Externos <sup>b</sup>	15 905	16,6%	17 280	16,3%	8 849	18 367	15,7%
Finanzas y Administración	25 002	26,1%	28 902	27,3%	16 900	29 752	25,5%
Oficina del Presidente y el Vicepresidente	4 569	4,8%	5 436	5,1%	3 196	6 009	5,1%
Administración de Programas	50 467	52,6%	54 396	51,3%	26 928	62 626	53,6%
<b>Total</b>	<b>95 944</b>	<b>100,0%</b>	<b>106 014</b>	<b>100,0%</b>	<b>55 874</b>	<b>116 754</b>	<b>100,0%</b>

<sup>a</sup> Comprende los gastos derivados del aumento del 12,16% de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales.

<sup>b</sup> Para fines comparativos, la Oficina de Enlace para América del Norte del FIDA y la ex División de Movilización de Recursos están incluidas en el Departamento de Asuntos Externos.

## Fondos arrastrados

(En miles de USD)

<i>Departamento</i>	<i>Descripción de la utilización de los fondos arrastrados<sup>a</sup></i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>
EAD	División de Comunicaciones: 30º aniversario del FIDA y actividades correspondientes a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA	335	-	-	-	-
	División de Políticas: costos del informe sobre la pobreza rural y del Consejo de Gobernadores	161	-	-	-	-
<b>Total EAD</b>		<b>496</b>	<b>700</b>	<b>9</b>	<b>723</b>	<b>721</b>
FAD	División de Servicios Administrativos: costos de la nueva Sede	600	-	-	-	-
	División de Tecnología de la Información: nuevos servidores	100	-	-	-	-
<b>Total FAD</b>		<b>700</b>	<b>543</b>		<b>442</b>	<b>283</b>
OPV	Oficina del Vicepresidente: costos del Consejo de Gobernadores	42	-	-	-	-
<b>Total OPV</b>		<b>42</b>	<b>121</b>	-	<b>273</b>	<b>128</b>
<b>Total PMD</b>		-	<b>510</b>	<b>200</b>	<b>126</b>	<b>333</b>
<b>Total de fondos arrastrados</b>		<b>1 238</b>	<b>1 874</b>	<b>209</b>	<b>1 564</b>	<b>1 465</b>

<sup>a</sup> La norma relativa al arrastre del 3% del presupuesto administrativo se aplica desde el ejercicio presupuestario de 2004 y consiste en lo siguiente: los créditos no comprometidos al cierre del ejercicio financiero pueden arrastrarse al ejercicio financiero siguiente hasta una suma máxima que no supere el 3% del presupuesto de dicho ejercicio financiero.

## Parámetros para la preparación del presupuesto

### Gastos de personal

1. El presupuesto para los gastos de personal se elabora de conformidad con las normas y los reglamentos aplicados para los sueldos, prestaciones y beneficios del personal de las Naciones Unidas, que están regulados por la CAPI del régimen común de las Naciones Unidas.
2. Se aplican tarifas uniformes en cada categoría, que se basan en un análisis de los datos estadísticos y los gastos efectivos relacionados con el personal del FIDA. Los distintos componentes de las tarifas representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se preparó el presente documento y se han calculado en colaboración con la FAO, teniendo en cuenta las recomendaciones pendientes de la CAPI.
3. Los costos uniformes para 2008 han aumentado un 7,8%, por término medio, comparados con las tarifas de 2008 reformuladas al tipo de cambio EUR/USD de 2008. En el cuadro siguiente se indica el aumento medio porcentual de cada prestación del personal y su repercusión en los gastos relativos a los PEJC de 2008.

(En miles de USD)

<i>Descripción</i>	<i>PEJC de 2008 según tarifas de 2008</i>	<i>PEJC de 2008 según tarifas de 2009</i>	<i>Aumento</i>	<i>Notas</i>
<b>Prestaciones del personal del cuadro orgánico</b>				
Sueldos y ajustes por lugar de destino	23 521	24 663	4,9%	(a)
Pensiones y gastos médicos	5 913	6 288	6,4%	(b)
Otras prestaciones	822	959	16,6%	(c)
Repatriación y separación del servicio	645	668	3,5%	(d)
Vacaciones anuales	569	1 030	81,1%	(e)
Subsidio de educación	2 247	2 332	3,8%	(f)
Vacaciones en el país de origen	794	824	3,7%	(g)
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	484	533	10,2%	(h)
<b>Subtotal</b>	<b>34 995</b>	<b>37 297</b>	<b>6,6%</b>	
<b>Prestaciones del personal del cuadro de servicios generales</b>				
Sueldos	14 197	14 882	4,8%	(a)
Pensiones y gastos médicos	3 728	3 981	6,8%	(b)
Otras prestaciones	552	572	3,6%	(c)
Repatriación y separación del servicio	2 749	2 858	3,9%	(d)
Vacaciones anuales	332	580	74,6%	(e)
<b>Subtotal</b>	<b>21 559</b>	<b>22 873</b>	<b>6,1%</b>	
<b>Prestaciones totales</b>	<b>56 554</b>	<b>60 170</b>	<b>6,4%</b>	
Factor vacantes: reducción del 1,4% a 0	-	800	-	(i)
<b>Prestaciones totales + reducción del factor vacantes</b>	<b>56 554</b>	<b>60 970</b>	<b>7,8%</b>	

- a) Sueldos y ajustes por lugar de destino. Se prevé un aumento de entre el 3% y el 3,5% en los sueldos del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico y categorías superiores. Además, se prevé que los aumentos de escalón contribuirán entre un 2% y un 2,5% al incremento de los sueldos del personal del cuadro orgánico y entre el 1% y el 1,5% al incremento correspondiente al personal del cuadro de servicios generales.
- b) Pensiones y gastos médicos. A tenor de los aumentos anuales de los dos últimos años, habrá un aumento del 3% en la remuneración pensionable del personal tanto del cuadro de servicios generales como del cuadro orgánico, a partir de enero de 2009. En cuanto a los gastos médicos, se prevé un incremento de entre el 5% y el 6% en las contribuciones al plan de seguro médico, así como costos adicionales resultantes de la aplicación del mecanismo de limitación de los costos para los funcionarios. Además, se calcula que la prima del plan de indemnización aumentará 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 entre un 3% y un 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 entre un 3% y un 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 del servicio. El incremento de este concepto obedece al aumento de la escala de sueldos.
- e) Vacaciones anuales. El costo correspondiente a las vacaciones anuales no utilizadas ha ido aumentando constantemente durante los últimos años de resultados del mayor número de días de vacaciones anuales que no se han tomado. Debe observarse que el incremento de la escala de sueldos ha tenido efectos no sólo en los 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 los gastos en concepto 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. Se prevé un incremento de entre el 3% y el 4% debido a la tendencia de los costos y a la inflación prevista en esta partida.
- g) Vacaciones en el país de origen. Se prevé un incremento de entre el 3% y el 4% debido a la tendencia de los costos y a la inflación prevista en esta partida.
- h) Reembolso de 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) Factor vacantes. Los fondos no utilizados debido a puestos vacantes, es decir el "factor vacantes" se reducirá del 1,4% a 0: esa disminución es necesaria porque se prevé la plena utilización de los ahorros resultantes de los puestos vacantes durante 2009. Dicha reducción ocasiona un incremento de USD 0,8 millones en los gastos de personal del presupuesto administrativo.

**Gastos no correspondientes al personal**

4. En el presupuesto administrativo se ha aplicado un aumento de precios del 3% a los gastos no correspondientes al personal. El aumento en cuestión representa los índices armonizados de precios al consumidor previstos por Eurostat para 2009 en los países de la eurozona.
5. En el ámbito del SFEP se ha aplicado un aumento de precios del 3% a todos los gastos no correspondientes al personal, excluidas las instituciones cooperantes, para las cuales el aumento depende de los acuerdos respectivos.

**Tipos de cambio**

6. De conformidad con los reglamentos financieros del FIDA, el presupuesto administrativo y el SFEP se expresan en dólares de los Estados Unidos e incluyen un componente de gastos en euros convertido a dólares al tipo de cambio USD 1=EUR 0,79, que representa la mejor estimación posible en el momento de preparar el documento.
7. El programa de trabajo propuesto se expresa en derechos especiales de giro<sup>1</sup> (DEG) convertidos a dólares de los Estados Unidos con arreglo al tipo de cambio DEG 1=USD 1,4879, que representa el tipo de cambio previsto para 2009 en el momento de preparar el presente documento.

---

<sup>1</sup> El derecho especial de giro es una unidad monetaria artificial basada en una cesta de varias monedas: dólares de los Estados Unidos, euros, yen japoneses y libras esterlinas, que sirve de unidad monetaria oficial para varias organizaciones internacionales, como el Fondo Monetario Internacional.

# Presupuesto administrativo para 2009, por actividad

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y el Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD) <sup>a</sup>			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Total		
	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)
<b>Gestión de programas</b>															
Programas en los países	236	268	13,6%	106	34	(67,9)%	-	-	-	3 074	3 583	16,6%	3 416	3 885	13,7%
Diseño de préstamos y donaciones	452	565	25,0%	23	24	4,3%	-	-	-	3 987	4 158	4,3%	4 462	4 747	6,4%
Ejecución de préstamos	166	177	6,6%	-	-	-	1 684	1 596	(5,2)%	4 751	5 753	21,1%	6 601	7 526	14,0%
Gestión de donaciones	365	380	4,1%	100	35	(65,0)%	419	447	6,7%	1 027	997	(2,9)%	1 911	1 859	(2,7)%
<b>Total gestión de programas</b>	<b>1 219</b>	<b>1 390</b>	<b>14,0%</b>	<b>229</b>	<b>93</b>	<b>(59,4)%</b>	<b>2 103</b>	<b>2 043</b>	<b>(2,9)%</b>	<b>12 839</b>	<b>14 491</b>	<b>12,9%</b>	<b>16 390</b>	<b>18 017</b>	<b>9,9%</b>
<b>Asociaciones y participación en las políticas</b>															
Gestión de relaciones externas	1 160	1 243	7,2%	2 667	2 926	9,7%	386	424	9,8%	1 832	1 291	(29,5)%	6 045	5 884	(2,7)%
Gestión de conocimientos y elaboración de políticas	209	231	10,5%	4 246	4 460	5,0%	110	131	19,1%	1 127	1 045	(7,3)%	5 692	5 867	3,1%
<b>Total asociaciones y participación en las políticas</b>	<b>1 369</b>	<b>1 474</b>	<b>7,7%</b>	<b>6 913</b>	<b>7 386</b>	<b>6,8%</b>	<b>496</b>	<b>555</b>	<b>11,9%</b>	<b>2 959</b>	<b>2 336</b>	<b>(21,1)%</b>	<b>11 737</b>	<b>11 751</b>	<b>0,1%</b>
<b>Gestión de recursos</b>															
Gestión de recursos financieros	53	-	(100)%	158	118	(25,3)%	4 224	4 237	0,3%	411	428	4,1%	4 846	4 783	(1,3)%
Perfeccionamiento y gestión de recursos humanos	116	124	6,9%	370	834	125,4%	5 700	6 519	14,4%	769	690	(10,3)%	6 955	8 167	17,4%
<b>Total gestión de recursos</b>	<b>169</b>	<b>124</b>	<b>(26,6)%</b>	<b>528</b>	<b>952</b>	<b>80,3%</b>	<b>9 924</b>	<b>10 756</b>	<b>8,4%</b>	<b>1 180</b>	<b>1 118</b>	<b>(5,3)%</b>	<b>11 801</b>	<b>12 950</b>	<b>9,7%</b>
<b>Servicios institucionales</b>															
Gestión de la tecnología de la información	37	39	5,4%	923	526	(43,0)%	4 648	5 290	13,8%	52	90	73,1%	5 660	5 945	5,0%
Gestión de costos de ocupación de locales y seguridad	23	58	152,4%	181	187	3,3%	8 176	9 104	11,4%	55	63	14,5%	8 435	9 412	11,6%
<b>Total servicios institucionales</b>	<b>60</b>	<b>97</b>	<b>61,7%</b>	<b>1 104</b>	<b>713</b>	<b>(35,4)%</b>	<b>12 824</b>	<b>14 394</b>	<b>12,2%</b>	<b>107</b>	<b>153</b>	<b>43,0%</b>	<b>14 095</b>	<b>15 357</b>	<b>9,0%</b>
<b>Planificación y seguimiento institucional</b>															
Planificación y gestión	475	465	(2,1)%	421	414	(1,7)%	1 579	1 864	18,0%	1 135	814	(28,3)%	3 610	3 557	(1,5)%
Gestión de riesgos	2 246	2 327	3,6%	9	16	77,8%	129	214	65,9%	-	-	-	2 384	2 557	7,3%
<b>Total planificación y seguimiento institucional</b>	<b>2 721</b>	<b>2 792</b>	<b>2,6%</b>	<b>430</b>	<b>430</b>	<b>0,0%</b>	<b>1 708</b>	<b>2 078</b>	<b>21,7%</b>	<b>1 135</b>	<b>814</b>	<b>(28,3)%</b>	<b>5 994</b>	<b>6 114</b>	<b>2,0%</b>
<b>Gobernanza y evaluación</b>															
Gobernanza	192	192	0%	8 330	8 352	0,3%	600	449	(25,2)%	28	100	257,1%	9 150	9 093	0,6%
Evaluación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	73	47	(35,6)%	73	47	(35,6)%
<b>Total gobernanza y evaluación</b>	<b>192</b>	<b>192</b>	<b>0%</b>	<b>8 330</b>	<b>8 352</b>	<b>0,3%</b>	<b>600</b>	<b>449</b>	<b>(25,2)%</b>	<b>101</b>	<b>147</b>	<b>45,5%</b>	<b>9 223</b>	<b>9 141</b>	<b>(0,9)%</b>
<b>Total general</b>	<b>5 730</b>	<b>6 069</b>	<b>5,9%</b>	<b>17 534</b>	<b>17 927</b>	<b>2,2%</b>	<b>27 656</b>	<b>30 276</b>	<b>9,5%</b>	<b>18 320</b>	<b>19 059</b>	<b>4,0%</b>	<b>69 240</b>	<b>73 330</b>	<b>5,9%</b>

<sup>a</sup> El FAD comprende los costos institucionales del FIDA, es decir, relativos a capacitación, Plan de seguro médico después de la separación del servicio, contratación, licencia por maternidad y paternidad,

## Presupuesto administrativo para 2009, por categoría de gastos

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y el Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD) <sup>a</sup>			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Total		
	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)
Gastos administrativos <sup>b</sup>	152	166	9,2%	722	759	5,1%	2 471	1 943	(21,4)%	129	149	15,5%	3 474	3 017	(13,2)%
Servicios de consultoría	86	123	43,0%	1 072	639	(40,4)%	68	69	1,5%	-	45	-	1 226	876	(28,5)%
Gestión de instalaciones	2	6	200,0%	-	-	-	3 349	4 040	20,6%	-	-	-	3 351	4 046	20,7%
Servicios de tecnología de la información	-	-	-	-	13	-	2 187	2 603	19,0%	-	-	-	2 187	2 616	19,6%
Interpretación y traducción	2	-	(100,0)%	1 185	1 118	(5,7)%	-	-	-	-	-	-	1 187	1 118	(5,8)%
Gastos de personal <sup>c</sup>	5 169	5 401	4,5%	13 816	14 713	6,5%	18 286	20 247	10,7%	18 045	18 783	4,1%	55 317	59 141	6,9%
Capacitación	-	-	-	-	-	-	1 100	1 133	3,0%	-	4	-	1 100	1 137	3,3%
Gastos de viajes	318	374	17,6%	739	686	(7,2)%	195	242	24,1%	146	78	(46,6)%	1 398	1 380	(1,3)%
<b>Total</b>	<b>5 730</b>	<b>6 069</b>	<b>5,9%</b>	<b>17 534</b>	<b>17 927</b>	<b>2,2%</b>	<b>27 656</b>	<b>30 276</b>	<b>9,5%</b>	<b>18 320</b>	<b>19 059</b>	<b>4,0%</b>	<b>69 240</b>	<b>73 330</b>	<b>5,9%</b>

<sup>a</sup> El FAD comprende los costos institucionales del FIDA, es decir, relativos a capacitación, Plan de seguro médico después de la separación del servicio, costos de contratación, licencia por maternidad y paternidad,

<sup>b</sup> Los gastos administrativos consisten en atenciones sociales, imprenta y alquiler de equipo, informe anual y publicaciones, libros y revistas para la biblioteca, servicios de correo, mensajería y valija diplomática, teléfono, telecomunicaciones, honorarios y gastos de auditores, servicios de almacenamiento, suministro de oficina y de los edificios, alquiler de instalaciones y servicios de conferencias, rehabilitación de edificios y contribuciones a comités de las Naciones Unidas,

<sup>c</sup> Los gastos de personal comprenden: personal a plazo fijo, personal a corto plazo, horas extraordinarias, costos del Plan de seguro médico después de la separación del servicio, costos de contratación, gastos por servicios médicos de la FAO, sustituciones por maternidad o paternidad y pagos por separación del servicio que anteriormente se imputaban a los gastos administrativos,



## Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas para 2009, por actividad

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y el Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD)			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Total		
	2008	2009	Aumento	2008	2009	Aumento	2008	2009	Aumento	2008	2009	Aumento	2008	2009	Aumento
			(disminución)			(disminución)			(disminución)			(disminución)			
<b>Gestión de programas</b>															
Programas en los países	38	40	5,3%	-	-	-	-	-	-	6 016	7 105	18,1%	6 054	7 145	18,0%
Diseño de préstamos y donaciones	35	55	57,1%	-	-	-	-	-	-	10 926	12 147	11,2%	10 960	12 202	11,3%
Ejecución de préstamos (cuadro 10)	16	32	100,0%	-	-	-	90	120	33,3%	17 594	18 238	3,7%	17 699	18 390	3,9%
Gestión de donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 872	1 641	(12,3)%	1 872	1 641	(12,3)%
<b>Total administración de programas</b>	<b>89</b>	<b>127</b>	<b>42,7%</b>	-	-	-	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>33,3%</b>	<b>36 408</b>	<b>39 131</b>	<b>7,5%</b>	<b>36 585</b>	<b>39 378</b>	<b>7,6%</b>
<b>Asociaciones y participación en las políticas</b>															
Gestión de relaciones externas	66	69	4,5%	-	-	-	-	-	-	376	453	20,5%	442	522	18,0%
Gestión de conocimientos y elaboración de políticas	46	48	4,3%	-	-	-	-	-	-	750	972	29,6%	796	1 020	28,1%
<b>Total asociaciones y participación en las políticas</b>	<b>112</b>	<b>117</b>	<b>4,5%</b>	-	-	-	-	-	-	<b>1 126</b>	<b>1 425</b>	<b>26,6%</b>	<b>1 238</b>	<b>1 542</b>	<b>24,6%</b>
<b>Gestión de recursos</b>															
Gestión de recursos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	69	173	150,7%	69	173	150,7%
Perfeccionamiento y gestión de recursos humanos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	187	444	137,4%	187	444	137,4%
<b>Total gestión de recursos</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>256</b>	<b>617</b>	<b>141,0%</b>	<b>256</b>	<b>617</b>	<b>141,0%</b>
<b>Servicios institucionales</b>															
Gestión de la tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión de costos de ocupación de locales y seguridad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	30	57,9%	19	30	57,9%
<b>Total servicios institucionales</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>57,9%</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>57,9%</b>
<b>Planificación y seguimiento institucional</b>															
Planificación y gestión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	261	403	54,4%	261	403	54,4%
Gestión de riesgos	3	3	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	0,0%
<b>Total planificación y seguimiento institucional</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0,0%</b>	-	-	-	-	-	-	<b>261</b>	<b>403</b>	<b>54,4%</b>	<b>264</b>	<b>406</b>	<b>53,8%</b>
<b>Gobernanza y evaluación</b>															
Gobernanza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Evaluación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	10	(41,2)%	17	10	(41,2)%
<b>Total gobernanza y evaluación</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>(41,2)%</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>(41,2)%</b>
<b>Total general</b>	<b>204</b>	<b>248</b>	<b>21,6%</b>	-	-	-	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>33,3%</b>	<b>38 085</b>	<b>41 616</b>	<b>9,3%</b>	<b>38 379</b>	<b>41 983</b>	<b>9,4%</b>

## Servicio de Financiación para la Elaboración de Programas para 2009, por categoría de gastos

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y el Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD)			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Total		
	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)	2008	2009	Aumento (disminución)
Gastos administrativos <sup>a</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	501	219	(56,4)%	501	219	(56,3)%
Servicios de consultoría	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20 502	23 127	12,8%	20 502	23 127	12,8%
Instituciones cooperantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 830	2 496	(57,2)%	5 830	2 496	(57,2)%
Gestión de instalaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	124	209	68,5%	124	209	68,5%
Servicios de tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	10	100,0%	5	10	100,0%
Interpretación y traducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	34	142,9%	14	34	142,9%
Gastos de personal	153	161	5,2%	-	-	-	-	-	-	7 975	10 046	26,0%	8 128	10 207	25,6%
Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	-	-	34	-
Gastos de viajes	51	87	70,6%	-	-	-	90	120	33,3%	3 142	5 440	73,6%	3 275	5 647	72,4%
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>248</b>	<b>21,6%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>33,3%</b>	<b>38 085</b>	<b>41 615</b>	<b>9,3%</b>	<b>38 379</b>	<b>41 983</b>	<b>9,4%</b>

<sup>a</sup> Los gastos administrativos consisten en atenciones sociales, imprenta y alquiler de equipo, informe anual y publicaciones, libros y revistas para la biblioteca, servicios de correo, mensajería y valija diplomática, teléfono, telecomunicaciones, honorarios y gastos de auditores, servicios de almacenamiento, suministro de oficina y de los edificios, alquiler de instalaciones y servicios de conferencias, rehabilitación de edificios y contribuciones a comités de las Naciones Unidas,

## Eficiencia administrativa

1. El objetivo del presente anexo es dar ejemplos de mejoras de la eficiencia administrativa en el FIDA, La mejor demostración de eficiencia es la reducción del personal de los dos departamentos de apoyo, mientras que han aumentado el programa de trabajo y otras iniciativas, El número de PEJC en el EAD y el FAD propuesto para 2009 es inferior en un 3% y en un 6%, respectivamente, al número de puestos de 2007 (véase el cuadro 1), Se ha conseguido compaginar una mayor carga de trabajo y una reducción del personal gracias a diversos ajustes introducidos en los procesos de los departamentos no operacionales; a continuación se dan algunos ejemplos,

Cuadro 1

### Reducción del personal del FAD y del EAD, 2007-2009

<i>Departamento</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Porcentaje de disminución 2007-2009</i>
PEJC en el EAD	111,9	107,80	108,4	3%
PEJC en el FAD	146,3	142,08	137,6	6%

2. En el EAD, la mayor eficiencia lograda en la Oficina del Secretario ha producido un ahorro del 21% en el presupuesto administrativo asignado a interpretación y traducción,

Cuadro 2

### Asignación presupuestaria para interpretación y traducción, 2007-2009

(En miles de USD)

	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Porcentaje de disminución 2007-2009</i>
Interpretación y traducción	1 501	1 245	1 188	21%

3. En el FAD se ha aumentado la eficiencia de la dependencia encargada de la administración del efectivo de la División de Tesorería aprovechando al máximo los recursos internos disponibles y mejorando la utilización de los sistemas internos y externos, Se reorganizaron los sistemas de pago de manera que el mismo número de funcionarios pudiera tramitar un 20% más de operaciones en el período de enero a mayo de 2008, incremento debido en gran parte a la internalización de la supervisión directa,
4. La aplicación de nuevos procedimientos de gestión de la nómina mediante la utilización del sistema SWIFT permitieron reducir en un 90% los cargos bancarios, mientras que el resultado de las nuevas relaciones bancarias ha sido una reducción del 66% de los cargos bancarios en USD y del 100% en euros, La contención de costos no se ha efectuado a expensas de la eficacia: incluso con una mayor carga de trabajo la dependencia de administración de préstamos pudo reducir el tiempo medio de tramitación de los pagos en casi siete días,
5. Al mismo tiempo que gestionaba diversos aspectos del traslado del FIDA a la nueva Sede, la dependencia encargada de la administración de instalaciones y servicios tuvo que hacer frente a un aumento del 10% de la carga de trabajo, En 2007 la central de llamadas para servicios auxiliares tuvo que atender a más de 5 300 consultas, Las actividades de seguridad sobre el terreno incrementaron entre un 24% y un 30% la carga de trabajo de la Sección de Seguridad, Este incremento fue absorbido por la misma dotación de personal que en 2006, optimizando determinados procedimientos como por ejemplo: asumiendo a nivel interno la

función del oficial de servicio; conectando el sistema de lectura de los distintivos de seguridad con la base de datos de recursos humanos; dando a la División de Recursos Humanos y a la Sección encargada de asuntos relacionados con las prerrogativas y la gestión de visas acceso directo a la base de datos fotográficos del personal; simplificando la gestión de los casos de robo o daño de bienes y los permisos de estacionamiento; tomando en préstamo guardias de seguridad del PMA, y reorganizando el servicio subcontratado del personal de seguridad a fin de conseguir una vigilancia más eficaz de los locales del FIDA,

## Dotación de personal

### Dotación del personal para 2009 – Presupuesto administrativo – Personal total<sup>a</sup> (Expresada en PEJC)

Departamento <sup>b</sup>	2008					2009				
	<i>Personal permanente y a plazo fijo</i>					<i>Personal permanente y a plazo fijo</i>				
	<i>Cuadro orgánico y categorías superiores</i>	<i>Cuadro de servicios generales</i>	<i>Total personal permanente y a plazo fijo</i>	<i>Personal a corto plazo</i>	<i>Total 2008</i>	<i>Cuadro orgánico y categorías superiores</i>	<i>Cuadro de servicios generales</i>	<i>Total personal permanente y a plazo fijo</i>	<i>Personal a corto plazo</i>	<i>Total 2009</i>
<b>Departamento de Asuntos Externos (EAD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	5,0	2,0	7,0	-	7,0	4,3	2,0	6,3	-	6,3
División de Comunicaciones	12,0	7,0	19,0	-	19,0	15,0	13,5	28,5	0,6	29,1
División de Políticas	9,0	5,0	14,0	-	14,0	9,0	5,0	14,0	1,0	15,0
Oficina del Secretario	16,0	38,8	54,8	8,9	63,7	15,0	31,6	46,6	7,4	54,0
Oficina de Enlace para América del Norte	3,0	1,0	4,0	-	4,0	3,0	1,0	4,0	-	4,0
<b>Total EAD</b>	<b>45,0</b>	<b>53,8</b>	<b>98,8</b>	<b>8,9</b>	<b>107,7</b>	<b>46,3</b>	<b>53,1</b>	<b>99,3</b>	<b>9,0</b>	<b>108,4</b>
<b>Departamento de Finanzas y Administración (FAD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	2,0	1,0	3,0	-	3,0	2,0	1,0	3,0	-	3,0
División de Servicios Financieros	13,0	20,0	33,0	-	33,0	12,0	18,7	30,7	-	30,7
División de Planificación Estratégica y Presupuesto	6,0	1,0	7,0	-	7,0	5,0	1,0	6,0	-	6,0
División del Tesorería	7,0	6,0	13,0	-	13,0	7,0	5,0	12,0	-	12,0
División de Recursos Humanos	7,0	10,0	17,0	2,0	19,0	8,4	11,0	19,4	-	19,4
División de Tecnología de la Información	14,0	16,0	30,0	-	30,0	14,0	13,0	27,0	-	27,0
División de Servicios Administrativos	5,0	29,8	34,8	2,3	37,1	6,0	29,1	35,1	1,4	36,5
FIDA (institucional)	-	-	-	-	-	3,0	-	3,0	-	3,0
<b>Total FAD</b>	<b>54,0</b>	<b>83,8</b>	<b>137,8</b>	<b>4,3</b>	<b>142,1</b>	<b>57,4</b>	<b>78,8</b>	<b>136,2</b>	<b>1,4</b>	<b>137,6</b>
<b>Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)<sup>c</sup></b>										
Oficina del Presidente	2,0	3,0	5,0	-	5,0	2,0	2,0	4,0	-	4,0
Oficina del Vicepresidente	1,0	2,0	3,0	-	3,0	1,0	2,0	3,0	-	3,0
Oficina de Auditoría y Supervisión	5,0	3,0	8,0	-	8,0	5,0	2,5	7,5	-	7,5
Oficina del Consejero Jurídico General	8,1	6,8	14,9	-	14,9	8,0	6,8	14,8	-	14,8
<b>Total OPV</b>	<b>16,1</b>	<b>14,8</b>	<b>30,9</b>	<b>-</b>	<b>30,9</b>	<b>16,0</b>	<b>13,3</b>	<b>29,3</b>	<b>-</b>	<b>29,3</b>
<b>Departamento de Administración de Programas (PMD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	7,0	3,0	10,0	-	10,0	7,0	2,0	9,0	-	9,0
División de África Occidental y Central	11,0	9,0	20,0	-	20,0	11,0	7,0	18,0	-	18,0
División de África Oriental y Meridional	13,0	6,0	19,0	-	19,0	13,0	6,0	19,0	-	19,0
División de Asia y el Pacífico	10,0	6,0	16,0	-	16,0	10,0	6,0	16,0	-	16,0
División de América Latina y el Caribe	9,0	7,0	16,0	-	16,0	8,0	6,0	14,0	-	14,0
División del Cercano Oriente y África del Norte	8,0	6,0	14,0	-	14,0	8,0	5,0	13,0	-	13,0
División de Asesoramiento Técnico	8,2	6,0	14,2	-	14,2	8,0	5,8	13,8	-	13,8
Dependencia de Medio Ambiente y Cambio Climático Mundiales	-	-	-	-	-	1,8	0,5	2,2	-	2,2
<b>Total PMD</b>	<b>66,2</b>	<b>43,0</b>	<b>109,2</b>	<b>-</b>	<b>109,2</b>	<b>66,8</b>	<b>38,2</b>	<b>105,0</b>	<b>-</b>	<b>105,0</b>
<b>Total general</b>	<b>181,3</b>	<b>195,4</b>	<b>376,7</b>	<b>13,2</b>	<b>389,9</b>	<b>186,4</b>	<b>183,3</b>	<b>369,7</b>	<b>10,4</b>	<b>380,1</b>

<sup>a</sup> 1 PEJC=12 meses, Se incluye al personal de jornada parcial que corresponde a menos de 1 PEJC,

<sup>b</sup> La distribución de personal por departamentos tiene carácter indicativo y puede cambiar cuando se ultimen los planes de dotación de personal para 2009,

<sup>c</sup> El Presidente y el Vicepresidente no están incluidos,

**Dotación de personal para 2009 – SFEP – Personal total<sup>a</sup>**  
(Expresada en PEJC)

	2008					2009				
	<i>Personal permanente y a plazo fijo</i>					<i>Personal permanente y a plazo fijo</i>				
	<i>Cuadro orgánico y categorías superiores</i>	<i>Cuadro de servicios generales</i>	<i>Total personal permanente y a plazo fijo</i>	<i>Personal a corto plazo</i>	<i>Total 2008</i>	<i>Cuadro orgánico y categorías superiores</i>	<i>Cuadro de servicios generales</i>	<i>Total personal permanente y a plazo fijo</i>	<i>Personal a corto plazo</i>	<i>Total 2009</i>
<b>Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)</b>	1,0	-	1,0	-	1,0	1,0	-	1,0	-	1,0
<b>Departamento de Administración de Programas (PMD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	0,2	0,2	0,4	0,2	0,6	-	1,0	1,0	0,8	1,8
División de África Occidental y Central	4,2	4,4	8,6	-	8,6	5,2	6,0	11,2		11,2
División de África Oriental y Meridional	5,2	5,2	10,4	1,0	11,4	6,5	5,0	11,5		11,5
División de Asia y el Pacífico	6,7	5,0	11,7	-	11,7	8,5	4,0	12,5	4,0	16,5
División de América Latina y el Caribe	8,9	0,2	9,1	-	9,1	9,0	1,0	10,0		10,0
División del Cercano Oriente y África del Norte	5,7	4,2	9,9	0,8	10,7	5,5	5,0	10,5	0,8	11,3
División de Asesoramiento Técnico	4,8	1,0	5,8	1,5	7,3	8,0	1,3	9,3	1,5	10,8
<b>Total PMD</b>	<b>35,7</b>	<b>20,2</b>	<b>55,9</b>	<b>3,5</b>	<b>59,4</b>	<b>42,7</b>	<b>23,3</b>	<b>66,0</b>	<b>7,0</b>	<b>73,0</b>
<b>Total general</b>	<b>36,7</b>	<b>20,2</b>	<b>56,9</b>	<b>3,5</b>	<b>60,4</b>	<b>43,7</b>	<b>23,3</b>	<b>67,0</b>	<b>7,0</b>	<b>74,0</b>

<sup>a</sup> 1 PEJC=12 meses, Se incluye al personal de jornada parcial que corresponde a menos de 1 PEJC,

## **Propuesta para efectuar un examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación independiente del FIDA y de la función de evaluación del FIDA**

### **1. Objetivo general**

El examen *inter pares* tiene por objetivo evaluar el desempeño de la OE del FIDA, e incluye un análisis de la política de evaluación del FIDA de 2003, que constituye el marco de actuación de la OE. El examen se realizará a fin de contribuir a fortalecer el desempeño y la calidad de la labor de la OE, así como de mejorar la política de evaluación del FIDA equiparándola con las mejores prácticas y con normas y principios internacionales ya establecidos,

### **2. Ámbito de realización del examen *inter pares***

- a) Examen del desempeño de la OE, en particular la calidad de los productos, la metodología y los procesos de evaluación,
- b) Examen del contenido pertinente y la aplicación de la política de evaluación del FIDA en vigor,

El examen de la política de evaluación abarcaría otros dos elementos que, junto con la OE, conforman el sistema de evaluación del FIDA:

- c) Examen de la autoevaluación mantenida por la dirección del FIDA, incluidos los enfoques y productos como el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), el examen de la cartera en los países, el examen de los COSOP, el RIDE y el PRISMA,
- d) Conforme a la solicitud formulada por la Junta, examen de las funciones de supervisión del Comité de Evaluación respecto tanto de la OE como de la autoevaluación mantenida por la dirección del FIDA,

Por último, está previsto que el examen *inter pares* dé origen a una serie de recomendaciones en relación con los puntos 2 a) y 2 d) *supra*,

### **3. Gobernanza**

- a) La Junta Ejecutiva encargará la realización del examen *inter pares* y asignará al Comité de Evaluación la función de cliente principal de esta actividad. Este último analizará y aprobará el mandato relativo al examen *inter pares* y examinará el informe final de dicho examen antes de presentarlo a la Junta Ejecutiva,
- b) El examen *inter pares* estará a cargo del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo. El equipo de examen estará integrado por los jefes de las oficinas de evaluación de los miembros de dicho Grupo. De ser necesario, el equipo recibirá ayuda de consultores a fin de realizar un trabajo más minucioso. Dada la índole del FIDA como institución financiera internacional y, al mismo tiempo, organismo especializado de las Naciones Unidas, también el Director de la oficina de evaluación del PNUD, quien es observador permanente del ECG, debería ser miembro del equipo,
- c) El Presidente del Comité de Evaluación y el equipo de examen *inter pares* formarán un grupo de referencia sobre el examen *inter pares*, que se encargará de organizar las cuestiones y los problemas específicos que se planteen durante el examen. El grupo contará con el apoyo de personal dedicado de la OE y relacionado con la función de autoevaluación de la dirección del FIDA,

#### 4. Plazos

El calendario de realización del examen *inter pares* propuesto se fijará en consulta con el ECG, que ya está informado de la decisión del FIDA de emprender dicho examen. Se proponen los siguientes plazos indicativos para las distintas etapas del examen:

- a) **Fase preparatoria**, Establecimiento del equipo de examen *inter pares*, selección de consultores y preparación y aprobación del mandato y del documento conceptual del examen: enero-abril de 2009,
- b) **Fase de consulta**, Preparación del borrador de informe por el equipo de examen *inter pares*, en el que se examinará la función de evaluación y se expondrán las principales conclusiones y recomendaciones: mayo-noviembre de 2009,
- c) **Fase de evaluación**, Examen a cargo del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva del informe final sobre el examen *inter pares* y divulgación pública del mismo en los sitios web del FIDA y del ECG: diciembre de 2009,

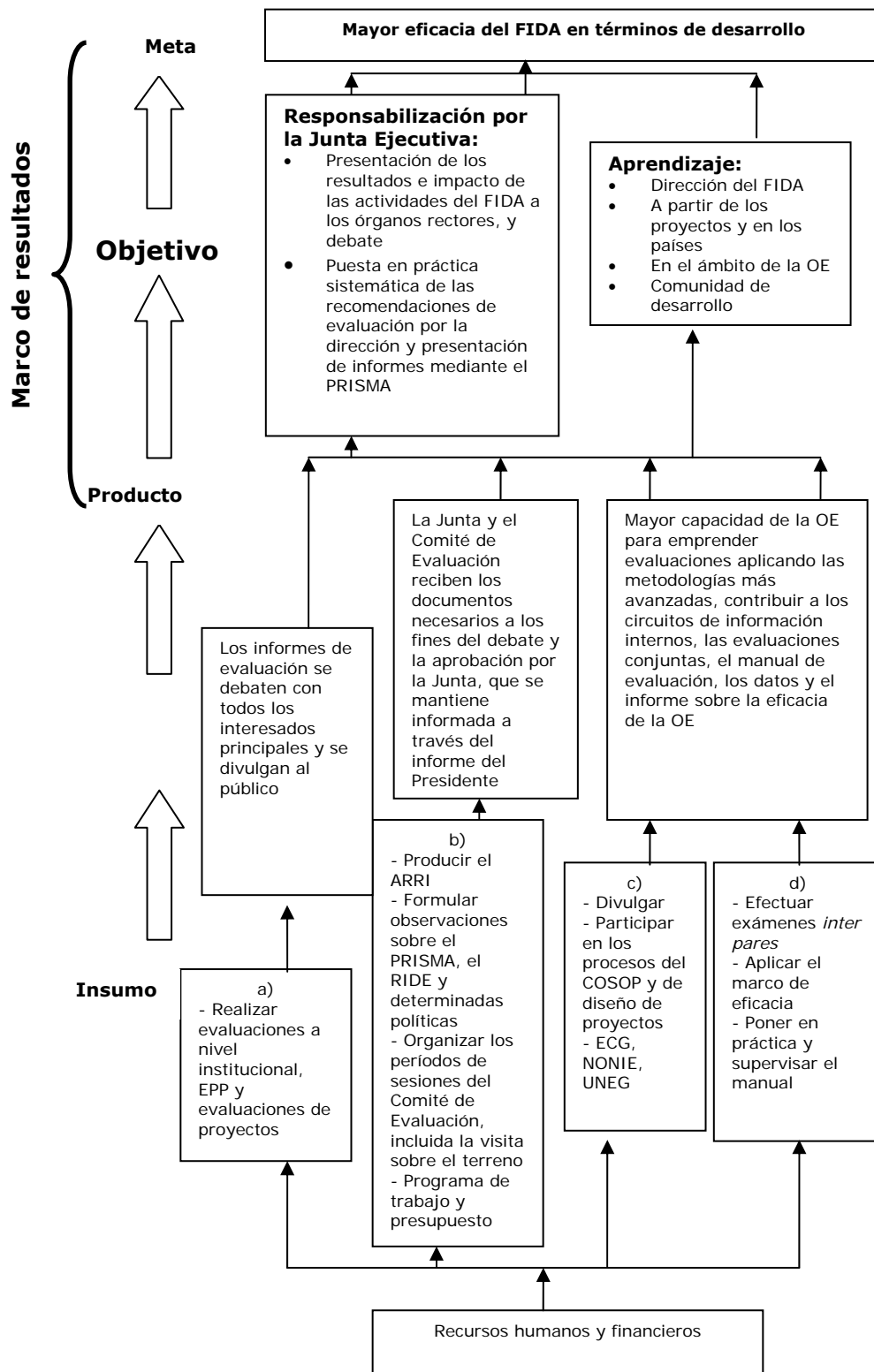
#### 5. Financiación

No se dispone de muchas referencias que permitan calcular el costo de este tipo de examen. Si se considera el costo efectivo de los escasos ejercicios análogos de que se tiene conocimiento (por ejemplo, el que realizó en 2005 la oficina de evaluación del PNUD), un cálculo realista del examen *inter pares* en el FIDA corresponde a un monto de USD 300 000, que el FIDA financiaría mediante una contribución extraordinaria no recurrente en el presupuesto de 2009,



# Marco de seguimiento de la eficacia de la OE

## Modelo lógico de la OE



## Marco de medición de los resultados de la OE

<i>Resultados</i>	<i>Indicadores verificables</i>
Utilidad de las evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones de evaluación adoptadas por la dirección del FIDA y el gobierno pertinente, según se recoge en el acuerdo en el punto de culminación (APC)</li> <li>• Muestra de satisfacción de los asesores superiores independientes por la calidad del proceso y el contenido de la labor de evaluación</li> <li>• Amplio acuerdo del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre las principales conclusiones y recomendaciones en materia de evaluación</li> </ul>
<b>Productos, agrupados por prioridad</b>	
a) Evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusión de las evaluaciones frente a los objetivos anuales establecidos, de conformidad con el programa de trabajo</li> <li>• Informes de evaluación y <i>Reseñas</i> y <i>Apreciaciones</i> publicados en los tres meses sucesivos a la fecha de culminación (es decir, tras la firma del APC)</li> </ul>
b) Labor de evaluación requerida de acuerdo con la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de períodos de sesiones del Comité de Evaluación planificados y realización de la visita anual sobre el terreno de conformidad con el programa de trabajo</li> <li>• Realización anual del ARRI y examen de este informe con el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, de conformidad con la práctica establecida</li> <li>• Preparación puntual de observaciones escritas sobre el PRISMA, el RIDE y determinadas políticas y procedimientos institucionales</li> </ul>
c) Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de evaluación y <i>Reseñas</i> y <i>Apreciaciones</i> divulgados a usuarios internos y externos</li> <li>• Número de consultas recibidas en la sección de evaluación del sitio web institucional</li> </ul>
d) Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones realizadas con los exámenes <i>inter pares</i> y evaluaciones de nivel superior con asesores superiores independientes</li> <li>• Evaluaciones plenamente conformes a la política de evaluación</li> </ul>

## Funciones de la OE en el ECG, el UNEG y la NONIE

### Grupo de Cooperación en materia de Evaluación

1. El ECG de los bancos multilaterales de desarrollo se instituyó en 1996 con los siguientes fines: i) intensificar el uso de la evaluación para lograr un mayor grado de eficacia y responsabilización; ii) compartir las enseñanzas arrojadas por las evaluaciones y contribuir a su divulgación; iii) armonizar los indicadores de los resultados y las metodologías y los enfoques de evaluación; iv) acrecentar el nivel de profesionalidad en materia de evaluación en el seno de los bancos multilaterales de desarrollo y colaborar con los jefes de las dependencias de evaluación de las organizaciones bilaterales y multilaterales de desarrollo, y v) facilitar la participación de los países miembros prestatarios en la labor de evaluación y fomentar su capacidad al respecto. Actualmente, el ECG se centra en las cuatro esferas de trabajo siguientes: i) la metodología de evaluación de los programas en los países y de la asistencia en los países; ii) la metodología de evaluación de los préstamos en apoyo de reformas de políticas; iii) el fomento de la capacidad de evaluación en los países miembros en desarrollo, y iv) el perfeccionamiento de la función de la evaluación independiente frente a la autoevaluación. Además de atender estas prioridades, los miembros del ECG dedicarán más atención a las cuestiones relativas a la gobernanza, divulgación, autenticación y evaluabilidad de las evaluaciones, los bienes públicos regionales y mundiales, la presentación de informes anuales y las evaluaciones conjuntas. El ECG cuenta con siete miembros y cinco observadores permanentes, entre ellos el FIDA. En este momento, los miembros son el BAfD, el BAsD, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, mientras que los observadores son el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa, el FIDA, el Banco Islámico de Desarrollo, el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE) y el UNEG, representado por el PNUD. El actual presidente es el Director del Departamento de evaluación de operaciones del BAfD. El BAsD alberga la secretaría del ECG, y éste se reúne dos veces al año. En vista de su reciente admisión en calidad de observador, en abril de este año, la OE no ha podido contribuir hasta la fecha a las actividades de ninguno de los grupos de trabajo del ECG. No obstante, éste depara amplias oportunidades para que en el futuro la OE pueda, entre otras cosas, aprender a partir de las metodologías de evaluación aplicadas por los bancos multilaterales de desarrollo; sacar provecho de la labor del ECG en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación, una esfera de interés creciente para la OE, y determinar más fácilmente las posibilidades de evaluaciones conjuntas en el ámbito del desarrollo agrícola y rural con otras instituciones financieras internacionales.

### Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación

2. El UNEG, que se estableció en 1984, es una red profesional que agrupa a los jefes de las dependencias encargadas de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, entre ellos organismos especializados, fondos, programas y organizaciones afiliadas. La OE es desde siempre un miembro de pleno derecho del UNEG, el cual tiene por objetivo reforzar la objetividad, eficacia y notoriedad de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas y abogar por la importancia de la evaluación para el aprendizaje, la adopción de decisiones y la responsabilización. El UNEG constituye un foro para que los miembros compartan experiencias e información, debatan las cuestiones más recientes en materia de evaluación y promuevan la simplificación y armonización de las prácticas de presentación de informes. En la actualidad tiene 43 miembros. En los últimos años, la OE ha sido uno de los principales contribuyentes a la labor desempeñada por cinco grupos de tareas del UNEG sobre: i) desarrollo de un mecanismo de evaluación independiente para todo el sistema de las Naciones Unidas; ii) evaluación de la iniciativa piloto "Una ONU", sobre la cual se ha concluido hace poco un estudio en los ocho países

piloto; iii) evaluaciones en los países; iv) metodologías de evaluación del impacto, y v) evaluación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Actualmente el UNEG está presidido por el Director de la Oficina de Evaluación del PNUD, donde se hospeda la secretaría del Grupo, y se reúne una vez al año para celebrar su reunión general anual, La OE ha contribuido a elaborar el informe final sobre el mecanismo de evaluación independiente, que se distribuyó durante el período de sesiones del Comité de Evaluación del 3 de octubre, y a la evaluación de la Declaración de París, que se distribuyó en el período de sesiones del Comité de Evaluación celebrado el 5 de septiembre, Además, la OE colabora en el estudio sobre la iniciativa piloto “Una Onu”, al que podrá accederse próximamente, una vez finalizado el proceso correspondiente,

### **Red de redes sobre la evaluación del impacto**

3. La NONIE, instituida en 2006, comprende la Red del CAD sobre evaluación del desarrollo, el UNEG, el ECG y una cuarta red procedente de asociaciones regionales de evaluación, La OE es miembro de la NONIE desde su establecimiento, La Red tiene la finalidad de fomentar un programa de actividades de evaluación del impacto sobre la base de un entendimiento común de lo que significa “evaluación del impacto” y de enfoques para poner en práctica este concepto, Su objetivo es: i) crear una iniciativa internacional de investigación basada en la colaboración sobre la utilización de evaluaciones del impacto útiles y de alta calidad para mejorar la eficacia en términos de desarrollo, y ii) ofrecer a sus miembros oportunidades de aprender, colaborar, recibir orientación y apoyo, que culminen en el encargo y la realización de evaluaciones del impacto, La NONIE se compone también de participantes procedentes de países en desarrollo, que aportan valiosos puntos de vista sobre estas cuestiones, Mediante su participación, la OE intercambia experiencias y enseñanzas sobre enfoques y métodos de realización de evaluaciones del impacto rigurosas, La OE hizo aportaciones a las directrices sobre evaluación del impacto de la NONIE (*Impact Evaluation Guidance*), un ejemplar de las cuales se distribuyó durante el período de sesiones del Comité de Evaluación celebrado el 3 de octubre, El presidente actual es el Jefe de Evaluación del Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (Reino Unido), El Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial alberga la secretaría de la NONIE, La Red se reúne una o dos veces al año,

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

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado de ejecución previsto</i>	<i>Situación actual</i>
Prioridad A: Realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	1, Evaluaciones a nivel institucional	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
		Níger	Se iniciará en noviembre de 2008	Se realizará conforme a lo previsto
		Nigeria	Se completará en octubre de 2008	Concluida
		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	Concluida
		República Popular Democrática de Corea: Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas	Se completará en octubre de 2008	Concluida

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado de ejecución previsto</i>	<i>Situación actual</i>
		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, Debido al golpe de Estado de agosto de 2008, la misión preparatoria se interrumpió, por lo que la evaluación se completará a comienzos de 2009
	3,2, Evaluaciones finales	Argentina: Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA)	Se completará en agosto de 2008	Concluida
		Madagascar: Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II	Se completará en octubre de 2008	Concluida
Prioridad B: Realización de la labor específica de evaluación requerida 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 efectuada en abril
		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	Concluida
		Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) evaluadas en 2007	Se completará en diciembre de 2008	Concluida
		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 (PPR)	Se completará en diciembre de 2008	Concluida (como parte del RIDE)
		Observaciones de la OE acerca del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)	Se completará en diciembre de 2008	Concluida
		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 en 2008
		Cuatro períodos ordinarios de sesiones y períodos extraordinarios de sesiones adicionales del Comité de Evaluación	Se completará en diciembre de 2008	Concluida, El 5 de diciembre se celebró un período de sesiones adicional de carácter oficioso a fin de examinar el nuevo manual de evaluación de la OE
Prioridad C: Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	5, Actividades de comunicación	Informes de evaluación, <i>Reseñas y Apreciaciones</i> , sitio web de la OE, etc,	Enero-diciembre de 2008	Concluida

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado de ejecución previsto</i>	<i>Situación actual</i>
	6, Asociaciones	ECG, NONIE y UNEG	Enero-diciembre de 2008	Concluida
		Evaluación de la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, junto con el UNEG	Junio de 2007 de diciembre de 2009	Concluida
		Evaluación de la iniciativa "Una ONU" junto con el UNEG	Septiembre de 2007-diciembre de 2011	Conforme a lo previsto
	7, Mejora de la calidad, garantía de la calidad y OSC	Participación en determinadas actividades de mejora de la calidad y garantía de la calidad, Asistencia a todas las reuniones del OSC en las que se examinan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y los proyectos evaluados por la OE que se están considerando para una fase ulterior	Enero-diciembre de 2008	Concluida
Prioridad D: Perfeccionamiento de la metodología de evaluación	8, Labor metodológica	Propuesta de mejorar la eficacia y la calidad del la labor de la OE	Enero-diciembre de 2008	Concluida
		Manual de evaluación, incluidas metodologías y procesos reforzados	Enero-junio de 2008	Concluido
		Mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación en las actividades del FIDA	Enero-diciembre de 2008	Documento temático elaborado y taller celebrado con el PMD, La iniciativa se completará en 2009

## Propuesta relativa al presupuesto y los recursos humanos de la OE para 2009

Cuadro 1  
Presupuesto de evaluación de la OE  
(en USD)

	Presupuesto de 2005 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2006 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2007 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2008 <sup>b</sup>	Presupuesto de 2008 <sup>c</sup>	Presupuesto propuesto para 2009			
						3% de inflación <sup>d</sup>	Aumento de los gastos de personal (Comisión de Administración Pública Internacional) <sup>e</sup>	Aumento efectivo	Presupuesto total para 2009
Actividades de evaluación									
Gastos no relacionados con el personal	2 600 000	2 684 000	2 990 565	2 495 040	2 465 565	73 967	-	156 468	2 696 000
Actividades de evaluación									
Gastos de personal	2 206 000	2 221 000	2 835 130	2 973 505	2 777 012	-	185 543	195 295	3 157 851
<b>Total</b>	<b>4 806 000</b>	<b>4 905 000</b>	<b>5 825 695</b>	<b>5 468 545</b>	<b>5 242 577</b>	<b>73 967</b>	<b>185 543</b>	<b>351 763</b>	<b>5 853 851</b>

Gasto extraordinario para el examen <i>inter pares</i> externo de la OE en 2009	300 000
---	---------

<sup>a</sup> Presupuesto ajustado 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> Conforme se aprobó en el 31º período de sesiones del Consejo de Gobernadores,

<sup>c</sup> Reajustado al tipo de cambio EUR 0,79 = USD 1,

<sup>d</sup> Al igual que para las restantes oficinas del FIDA,

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

Cuadro 2  
Necesidades de la OE en relación con los recursos humanos para 2009  
(Número)

Nivel de 2005	Nivel de 2006	Nivel de 2007	Nivel de 2008	2009		
				Personal del cuadro orgánico	Personal del cuadro de servicios generales	Total
18	18	20	18,5	11	8,5	19,5



## Programa de trabajo de la OE para 2009

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
Prioridad A: Determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	1, Evaluaciones a nivel institucional	Evaluación conjunta con el BAfD de las políticas y operaciones de desarrollo agrícola y rural en África	Ene, 07	Jun, 09
		Capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse	Jun, 08	Dic, 09
		Enfoques y resultados de las actividades del FIDA en la promoción de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer	Oct, 09	Dic, 10
	2, Evaluaciones de los programas en los países	Argentina, PL	Nov, 08	Dic, 09
		China, PI	Nov, 09	Dic, 10
		Haití, PL	Nov, 09	Dic, 10
		India, PI	Nov, 08	Dic, 09
		Kenya, PF	Nov, 09	Dic, 10
		Mozambique, PF	Jun, 08	Sep, 09
		Níger, PA	Nov, 08	Dic, 09
		Sudán, PN	Nov, 07	Mar, 09
		Yemen, PN	Nov, 09	Dic, 10
	3, Evaluaciones de proyectos 3,1, Evaluaciones intermedias	Etiopía: Programa de Intermediación Financiera Rural	Ene, 09	Ago, 09
		Uganda: Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales	Ene, 09	Ago, 09
	3,2, Evaluaciones finales	Benin: Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos	Ene, 09	Ago, 09
		China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi	Ene, 09	Ago, 09
		República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícola de la Región Sur-Oeste – Fase II	Ene, 09	Ago, 09
Yemen: Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah		Ene, 09	Ago, 09	

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
Prioridad B: Realización de la labor específica de evaluación requerida 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 (en diciembre de 2008 el Comité fijará una fecha concreta)	Ene, 09	Dic, 09
		Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto para 2009-2011 y preparación del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2010-2012	Ene, 09	Dic, 09
		Séptimo informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)	Ene, 09	Dic, 09
		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)	Jun, 09	Sep, 09
		Observaciones de la OE acerca del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)	Oct, 09	Dic, 09
		Observaciones de la OE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación	Ene, 09	Dic, 09
		Realización de cuatro períodos ordinarios de sesiones y períodos extraordinarios de sesiones adicionales del Comité de Evaluación, de acuerdo con el mandato y reglamento revisados del Comité de Evaluación	Ene, 09	Dic, 09
Prioridad C: Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	5, Actividades de comunicación	Informes de evaluación, <i>Reseñas</i> y <i>Apreciaciones</i> , sitio web de la OE, etc,	Ene, 09	Dic, 09
	6, Asociaciones	ECG, NONIE y UNEG	Ene, 09	Dic, 09
	7, Mejora de la calidad, garantía de la calidad y OSC	Participación en determinados procesos de mejora de la calidad, Asistencia a todas las reuniones del OSC en las que se examinan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y los proyectos evaluados por la OE que se están considerando para una fase ulterior	Ene, 09	Dic, 09
	8, Desarrollo de la capacidad de evaluación	Elaboración de un enfoque para el desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	Ene, 09	Dic, 09
Prioridad D: Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE	9, Labor metodológica	Examen <i>inter pares</i> externo de la OE, incluida la política de evaluación, a cargo del ECG	Ene, 09	Dic, 09
		Mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación en las actividades del FIDA	Ene, 09	Dic, 09
		Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología	Ene, 09	Dic, 09
		Aplicación de la matriz de medición de resultados para el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE, con inclusión de la presentación de informes al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva	Ene, 09	Dic, 09
		Exámenes <i>inter pares</i> internos de la OE de todas las evaluaciones	Ene, 09	Dic, 09

Nota: PA: División de África Occidental y Central; PF: División de África Oriental y Meridional; PI: División de Asia y el Pacífico; PL: División de América Latina y el Caribe; PN: División del Cercano Oriente y África del Norte

## Programa de trabajo provisional de la OE para 2010-2011

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
Prioridad A: Determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	1, Evaluaciones a nivel institucional	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	Por determinar	Por determinar
		Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él	Nov, 10	Dic, 11
		Enfoques del FIDA en materia de diálogos sobre políticas	Nov, 11	Dic, 12
	2, Evaluaciones temáticas	Evaluación de una cartera de proyectos y programas en los pequeños Estados insulares en desarrollo o medidas de urgencia en la región de Asia y el Pacífico	Ene, 11	Dic, 11
	3, Evaluaciones de los programas en los países	Ghana, PA	Nov, 10	Dic, 11
		Madagascar, PF	Nov, 10	Dic, 11
		Viet Nam, PI	Nov, 10	Dic, 11
	4, Evaluación de proyectos 4,1, Evaluaciones intermedias	Mozambique: Proyecto de Pesca Artesanal en el Banco de Sofala	Ene, 10	Ago, 10
		Rwanda: Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones	Ene, 11	Ago, 11
	4,2, Evaluaciones finales	Azerbaiyán: Programa de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas y las Tierras Altas	Ene, 10	Ago, 10
		Egipto: Proyecto de Desarrollo Rural de Sohag	Ene, 11	Ago, 11
		Ghana: Proyecto de Servicios Financieros Rurales	Ene, 10	Ago, 10
		Haití: Proyecto de Intensificación de Cultivos Alimentarios – Fase II	Ene, 10	Ago, 10
		Kenya: Proyecto de Desarrollo de Pequeños Agricultores y Servicios Comunitarios en las Zonas Secas de la Provincia Central de Kenya	Ene, 10	Ago, 10
		República Democrática Popular Lao: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai	Ene, 10	Ago, 10
		Madagascar: Proyecto de Desarrollo y Mejora de la Agricultura en el Nordeste	Ene, 11	Ago, 11
Perú: Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur		Ene, 11	Ago, 11	
Senegal: Proyecto de Ordenación y Desarrollo a Nivel de Aldea	Ene, 11	Ago, 11		

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
Prioridad B: Realización de la labor específica de evaluación requerida de acuerdo con la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación	5, Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Visitas sobre el terreno del Comité de Evaluación (una cada año, cuyas fechas concretas las decidirá el Comité de Evaluación en diciembre del año anterior)	Ene, 10	Dic, 11
		Examen de la ejecución del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2010-2012 y 2011-2013 y preparación del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2011-2013 y 2012-2014	Ene, 10	Dic, 11
		Octavo y noveno informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) (un informe cada año)	Ene, 10	Dic, 11
		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) (un informe cada año)	Jun, 10 Jun, 11	Sep, 10 Sep, 11
		Observaciones de la OE acerca del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) (un informe cada año)	Oct, 10 Oct, 11	Dic, 10 Dic, 11
		Observaciones de la OE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación	Ene, 10	Dic, 11
		Realización de cuatro períodos ordinarios de sesiones y períodos extraordinarios de sesiones adicionales del Comité de Evaluación, de acuerdo con el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación	Ene, 10	Dic, 11
Prioridad C: Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	6, Actividades de comunicación	Informes de evaluación, <i>Reseña</i> y <i>Apreciaciones</i> , sitio web de la OE, etc,	Ene, 10	Dic, 11
	7, Asociaciones	ECG, NONIE y UNEG	Ene, 10	Dic, 11
	8, Mejora de la calidad, garantía de la calidad y OSC	Participación en determinados procesos de mejora de la calidad, Asistencia a todas las reuniones del OSC en las que se examinan las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y los proyectos evaluados por la OE que se están considerando para una fase ulterior	Ene, 10	Dic, 11
	9, Desarrollo de la capacidad de evaluación	Ejecución de actividades en países en desarrollo en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación	Ene, 10	Dic, 11
Prioridad D: Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE	10, Labor metodológica	Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología	Ene, 10	Dic, 11
		Aplicación de la matriz de medición de resultados para el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE, con inclusión de la presentación de informes al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva	Ene, 10	Dic, 11
		Exámenes <i>inter pares</i> internos de la OE de todas las evaluaciones	Ene, 10	Dic, 11

Nota: PA: División de África Occidental y Central; PF: División de África Oriental y Meridional; PI: División de Asia y el Pacífico,

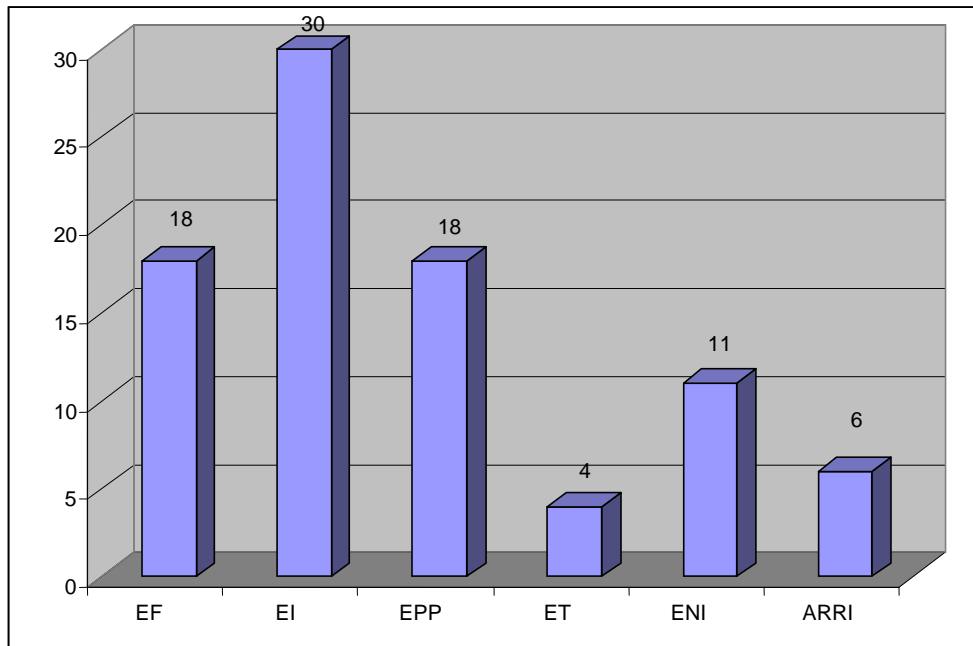
## Principales características de los programas en los países y los proyectos que se evaluarán en 2009

<i>Evaluaciones de los programas en los países</i>	<i>Principales características de los programas</i>
Argentina	5 proyectos (2 en marcha y 1 no firmado); cuantía del préstamo del FIDA: USD 84 millones; costo total de la cartera: USD 158 millones; aprobación del COSOP más reciente: 2004
China	21 proyectos (4 en marcha y 1 no efectivo); cuantía del préstamo del FIDA: USD 528 millones; costo total de la cartera: USD 1 390 millones; aprobación del COSOP más reciente: 2005
Haití	7 proyectos (2 en marcha y 1 no efectivo); cuantía del préstamo del FIDA: USD 84 millones; costo total de la cartera: USD 153 millones; aprobación del COSOP más reciente: 1999
India	22 proyectos (6 en marcha y 2 no firmados); cuantía del préstamo del FIDA: USD 595 millones; costo total de la cartera: USD 1 740 millones; aprobación del COSOP más reciente: 2005
Kenya	14 proyectos (5 en marcha); cuantía del préstamo del FIDA: USD 179 millones; costo total de la cartera: USD 385 millones; aprobación del COSOP más reciente: 2007
Mozambique	9 proyectos (3 en marcha); cuantía del préstamo del FIDA: USD 144 millones; costo total de la cartera: USD 246 millones; aprobación del COSOP más reciente: 2004
Níger	7 proyectos (2 en marcha); cuantía del préstamo del FIDA: USD 95 millones; costo total de la cartera: USD 174 millones; aprobación del COSOP más reciente: 2006
Yemen	19 proyectos (4 en marcha y 1 no efectivo); cuantía del préstamo del FIDA: USD 191 millones; costo total de la cartera: USD 594 millones; aprobación del COSOP más reciente: 2007
<i>País y nombre del proyecto: evaluaciones intermedias</i>	<i>Objetivos de los proyectos</i>
Etiopía: Programa de Intermediación Financiera Rural	El programa tiene por finalidad paliar la pobreza rural mediante un aumento sostenido de la producción agrícola, la productividad y los ingresos de las familias. Sus objetivos primordiales son extender el alcance e intensificar los efectos financieros de las instituciones de microfinanciación mediante el desarrollo institucional y la aportación de capital y crédito; desarrollar una estructura bancaria comunitaria promoviendo la creación de cooperativas financieras rurales de base comunitaria cuya propiedad y administración estén en manos de la población; fomentar los vínculos entre la estructura financiera rural y el sistema bancario etíope; y mejorar la regulación y supervisión de las instituciones de microfinanciación, las cooperativas rurales de ahorro y crédito y sus asociaciones, incluidos sus procedimientos de autorregulación. Costo total del programa: USD 88,7 millones; préstamo del FIDA: USD 25,7 millones.
Uganda: Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales	El objetivo principal del proyecto es incrementar los ingresos en efectivo de los pequeños productores mediante la reactivación y aumento de la producción de aceites vegetales para uso doméstico. Más concretamente, mediante el proyecto se procurará: i) desarrollar la industria de la palma de oleaginosa, principalmente promoviendo las asociaciones entre los pequeños productores y los elaboradores del sector privado, en cuyo marco el Gobierno de Uganda y el FIDA cumplirán funciones catalizadoras; ii) introducir molinos industriales de alto rendimiento energético y normas ambientales elevadas con miras a la elaboración eficiente y rentable de racimos de fruta fresca; iii) desarrollar, con la ayuda de ONG, el potencial de los pequeños productores de producción y elaboración de aceites vegetales y otras semillas oleaginosas; iv) catalizar y apoyar el desarrollo de la producción en pequeña escala de la base de materias primas y de conocimientos especializados a fin de proceder posteriormente a la extracción comercial de aceites esenciales, y v) respaldar los esfuerzos del Gobierno por establecer un órgano consultivo (el consejo de fomento de la producción de aceites vegetales) con objeto de facilitar la interrelación entre agricultores, asociaciones comerciales, elaboradores, instituciones financieras, ONG y otros agentes que influyen en la configuración del fomento del subsector de producción de aceites vegetales. Costo total del proyecto: USD 60 millones; préstamo del FIDA: USD 20 millones.

<i>País y nombre del proyecto: evaluaciones finales</i>	<i>Objetivos de los proyectos</i>
Benin: Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos	El objetivo general de desarrollo del programa consistirá en contribuir a reducir la pobreza mediante un incremento sostenible de los ingresos en efectivo de los hogares rurales pobres y/o vulnerables, aumentando la productividad en todas las etapas de la producción de raíces y tubérculos, desde el cultivo hasta la comercialización. Este objetivo es acorde con las prioridades básicas del Gobierno y reviste la máxima importancia operacional para el FIDA y la comunidad de donantes, con la que el programa establecerá una estrecha colaboración. Los objetivos concretos del programa son: i) elevar la productividad del cultivo de raíces y tubérculos por pequeños agricultores utilizando prácticas sostenibles e inocuas para el medio ambiente, que incluyan variedades de raíces y tubérculos mejoradas y resistentes, la lucha integrada contra las plagas y métodos de mejoramiento de la fertilidad del suelo; ii) eliminar un obstáculo importante para los incrementos de la producción apoyando la producción de los grupos locales de elaboración integrados por mujeres e induciéndoles a constituir asociaciones de comercialización con otros grupos basados en las aldeas, y iii) fortalecer la capacidad local para analizar y resolver las limitaciones que dificultan el fomento del cultivo de raíces y tubérculos. Costo total del programa: USD 19,3 millones; préstamo del FIDA: USD 13,1 millones.
China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi	La finalidad del proyecto es conseguir la erradicación sostenible y equitativa de la pobreza que aqueja a 240 000 hogares rurales vulnerables, que viven en un entorno caracterizado por la degradación de los recursos naturales. El objetivo es lograr un aumento sostenible de la capacidad de producción, tanto agrícola como no agrícola, y ofrecer un mejor acceso a los recursos económicos y sociales, incluidos los servicios financieros, la educación, la salud y las redes sociales. Costo total del proyecto: USD 107,3 millones; préstamo del FIDA: USD 30,4 millones.
República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	El objetivo general del proyecto es aumentar los ingresos y mejorar las condiciones de vida de la población rural pobre y aliviar la pobreza extrema. Los objetivos concretos son: i) crear y promover oportunidades de ingresos en los sectores de la producción agrícola y no agrícola; ii) mejorar el acceso de los miembros de las familias a fuentes de financiación local para obtener inversiones y recursos de capital destinados a iniciativas agropecuarias y microempresas; iii) mejorar la infraestructura social y productiva, los caminos y los canales de comercialización de la zona, y iv) potenciar la capacidad de las organizaciones locales y las ONG para prestar servicios sociales y productivos a la población. Costo total del proyecto: USD 17,6 millones; préstamo del FIDA: USD 12 millones.
Yemen: Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah	El proyecto persigue un doble objetivo: i) mejorar las condiciones de vida en Raymah mediante el suministro de infraestructura y servicios rurales sostenibles y el establecimiento de organizaciones comunitarias sólidas que tengan capacidad para expresar las necesidades y aspiraciones de las comunidades, y ii) aumentar los ingresos rurales de manera sostenible mediante el incremento de la productividad en las pequeñas explotaciones. Costo total del proyecto: USD 17,02 millones; préstamo del FIDA: USD 12,11 millones.

## Evaluaciones independientes (2003-2008)

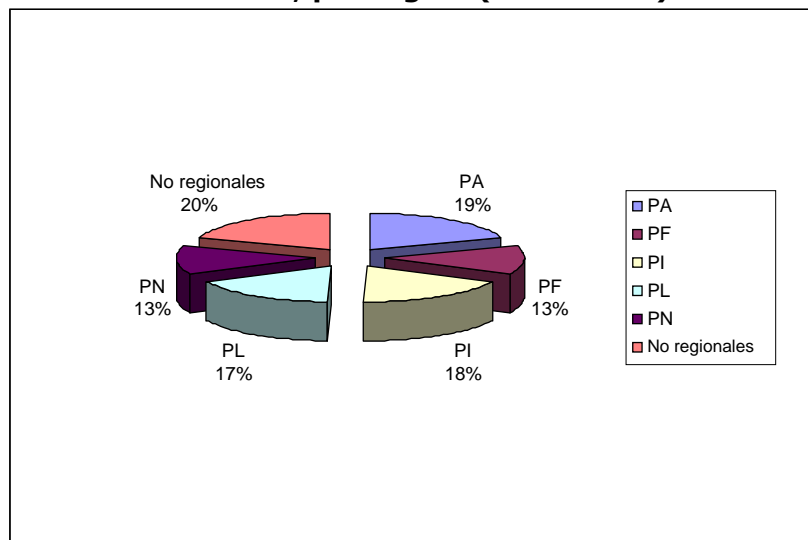
### Número de evaluaciones, por tipo (2003-2008)



#### Leyenda

EF	Evaluaciones finales
EI	Evaluaciones intermedias
EPP	Evaluaciones de los programas en los países
ET	Evaluaciones temáticas
ENI	Evaluaciones a nivel institucional
ARRI	Informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA

### Distribución de las evaluaciones, por región (2003-2008)



#### Leyenda

PA	División de África Occidental y Central
PF	División de África Oriental y Meridional
PI	División de Asia y el Pacífico
PL	División de América Latina y el Caribe
PN	División del Cercano Oriente y África del Norte

## Propuesta de participación de la OE en el desarrollo de la capacidad de evaluación

1. El desarrollo de la capacidad de evaluación supone el fortalecimiento de los sistemas de evaluación, en particular las metodologías y los procesos conexos, así como el desarrollo de los recursos humanos en los países prestatarios, de modo que los propios países lleven a cabo la evaluación con regularidad y hagan uso de ella,
2. En el pasado la OE participó en cierta medida en este tipo de actividades, si bien éstas no se efectuaron bajo el emblema “desarrollo de la capacidad de evaluación”, La *Guía para el SyE de proyectos*, de 2002, producida por la división para todo el FIDA, es un ejemplo de actividad dirigida a fomentar el desarrollo de la capacidad de evaluación, Del mismo modo, ya en 1997 la OE había elaborado el Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos del FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe (PREVAL), financiado mediante una donación del FIDA, que contribuyó a desarrollar la capacidad de evaluación en los países asociados con miras a reforzar el impacto de las operaciones financiadas por el FIDA, La movilización proactiva de consultores nacionales y la participación de ONG, universidades y centros de investigación locales durante las evaluaciones independientes también han contribuido al desarrollo de la capacidad de evaluación, Por último, la OE ha propiciado la participación de representantes de los países en desarrollo que se ocupan de evaluar programas agrícolas y rurales en conferencias y talleres internacionales y regionales sobre evaluación,<sup>15</sup>
3. En los últimos años, diversas autoridades nacionales (de China, Filipinas y la India, entre otros países) han pedido a la OE que las ayudara a crear sistemas nacionales de evaluación, El Comité de Evaluación, al que se informó de estas solicitudes, convino en su período de sesiones de octubre de 2008 en que la OE ampliaría gradualmente su contribución hasta abarcar el desarrollo de la capacidad de evaluación en los sectores agrícola y rural, Entretanto, el Comité pidió a la OE que proporcionara ulterior información sobre algunos de los posibles elementos de las actividades de la OE en este sentido,
4. La gama de actividades en las que podría participar la OE incluye lo siguiente:
  - i) trazado de los esfuerzos en materia de desarrollo de la capacidad de evaluación emprendidos por otras organizaciones de desarrollo y determinación de sus necesidades al respecto en los sectores agrícola y rural a fin de definir las esferas en que el FIDA podría tomar la delantera; ii) evaluación del impacto del PREVAL —que lleva varios años en ejecución— con objeto de extraer enseñanzas aplicables a actividades futuras de fomento del desarrollo de la capacidad de evaluación en la región de América Latina y el Caribe; iii) examen e identificación de métodos para generar demanda de SyE en los países en desarrollo, lo que constituye un factor de éxito decisivo, según se indica también en el ARRI de este año, y iv) aplicación de dos medidas concretas dirigidas a organizar talleres en China y la India para proporcionar información exhaustiva a los interesados sobre la metodología y los procesos de evaluación utilizados por la OE, así como de sopesar la posibilidad de que la OE tome parte en programas clave de capacitación en evaluación de las actividades de desarrollo, como el *International Program for Development*

---

<sup>15</sup> Por ejemplo, hace poco la OE prestó apoyo a la participación de los representantes de varios países en desarrollo en la conferencia anual de la Sociedad Europea de Evaluación.



*Evaluation Training*<sup>16</sup> (programa internacional para la capacitación en evaluación del desarrollo), el *Shanghai International Program for Development Evaluation Training* (SHIPDET - programa internacional para la capacitación en evaluación del desarrollo)<sup>17</sup> y los programas de capacitación del UNEG,

5. Las experiencias que se adquirieran en 2009 serán objeto de análisis y, posteriormente, la OE preparará una breve nota conceptual para exponer detalladamente su enfoque para el desarrollo de la capacidad de evaluación,

---

<sup>16</sup> Un programa de capacitación para ejecutivos en evaluación del desarrollo organizado conjuntamente por el Grupo de evaluación independiente del Banco Mundial ya la Universidad de Carleton (Canadá).

<sup>17</sup> Este programa fue emprendido conjuntamente por el Ministerio de Finanzas de China, el grupo del Banco Mundial, el BAsD y el *Asia-Pacific Finance and Development Center* (Centro de finanzas y desarrollo de Asia y el Pacífico).