

Signatura: EB 2009/97/R.4
Tema: 6
Fecha: 14 agosto 2009
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Descripción preliminar general del programa de trabajo basado en los resultados y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA correspondientes a 2010, y del programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y las cuestiones relativas a los recursos para 2010 de la Oficina de Evaluación

Junta Ejecutiva — 97º período de sesiones
Roma, 14 y 15 de septiembre de 2009

Para examen

Nota para los Directores Ejecutivos

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

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

Gary Howe

Director de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto

Tel.: (+39) 06 5459 2262

Correo electrónico: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Índice

Abreviaturas y siglas	iii
Resumen operativo	iv
Mapa de las operaciones del FIDA en el país	1
Primera parte – Descripción preliminar general del programa de trabajo basado en los resultados y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA correspondientes a 2010	1
I. Introducción	1
II. Objetivos generales para el período de la Octava Reposición	1
III. Principales elementos de la reforma del presupuesto para reforzar la gestión de los recursos y los resultados	3
A. Alineación de los recursos con los resultados	4
B. Resultados y gastos presupuestarios en 2008-2009	8
C. Marco trienal indicativo de recursos (2010-2012) para apoyar la ejecución del plan	11
IV. Programa de trabajo indicativo para 2010	14
V. Presupuesto administrativo total para 2010 y políticas relativas a la gestión general y la subasignación de las partidas	15
A. Prioridades y recursos para los grupos de resultados	17
B. Asignaciones previstas para recursos humanos	27
C. Presupuesto para 2010, por departamento	28
VI. Cuestiones relativas a la gestión presupuestaria derivadas de la integración del SFEP en el presupuesto administrativo	29
VII. Presupuesto de gastos de capital	31
VIII. Fondos suplementarios y complementarios	31
Segunda parte – Descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y las cuestiones relativas a los recursos para 2010 de la Oficina de Evaluación	34
I. Introducción	34
II. Logros conseguidos en 2009	34
III. Balance de la labor realizada en 2009	39
IV. Prioridades de la OE para 2010-2012	41
V. Cuestiones relativas a los recursos para 2010	43

Anexos

I.	Logros de la OE en relación con las prioridades y actividades previstas en 2009	45
II.	Dotación de personal de la OE para 2010	49
III.	Proyecto de presupuesto de la OE para 2010	50

Abreviaturas y siglas

ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
EPP	evaluación del programa en el país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
IFI	institución financiera internacional
MSD	marco de sostenibilidad de la deuda
NONIE	Red de redes sobre la evaluación del impacto
OE	Oficina de Evaluación
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
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
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Resumen operativo

1. En los presupuestos del FIDA para 2010 se aplican las recomendaciones contenidas en el "Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA" (GC 32/L.5) y aprobadas por el Consejo de Gobernadores (Resolución 154/XXXII). Esas recomendaciones, relativas a la presentación y gestión de los presupuestos del Fondo, proporcionan la base necesaria para lograr los objetivos de la Octava Reposición. Con la presentación del presupuesto administrativo, y la manera de gestionarlo que se propone, se completa la transición a la presupuestación basada en los resultados, que comenzó cuando en el marco del Plan de Acción se decidió adoptar ese sistema de gestión. En las consultas sobre las reposiciones Séptima y Octava se señaló la necesidad de efectuar esta transición.
2. A partir de 2010, los recursos del FIDA se asignarán a cuatro grupos principales de procesos en cuyo marco se gestionarán las actividades y se generarán los resultados de desarrollo y organizativos del Fondo. Estos grupos de procesos, y los correspondientes resultados previstos de la gestión institucional —que se utilizarán como referencia para medir el desempeño— representan una nueva versión de la matriz adoptada en 2006 para la gestión basada en los resultados. Los recursos asignados a cada grupo de procesos se gestionarán con miras al logro de los resultados operacionales o institucionales correspondientes, y el desempeño se consignará en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo que se presenta cada año a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre.
3. Con arreglo a las instrucciones contenidas en el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, en el presupuesto administrativo del FIDA para 2010 los gastos que anteriormente se incluían por separado en el presupuesto administrativo y en el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) se integrarán en un solo presupuesto basado en los resultados, que servirá tanto para la gestión y como para la presentación de informes. Habida cuenta de la diferencia intrínseca entre los procesos operativos que antes se financiaban con cargo al SFEP y los que tradicionalmente se financiaban con cargo al presupuesto administrativo, se han establecido mecanismos de arrastre de fondos para los presupuestos asociados con procesos, distintos de los que se aplican para el presupuesto administrativo tradicional. Se propone que en este presupuesto los mecanismos de arrastre de fondos para los procesos que tradicionalmente se financiaban con cargo al SFEP se apliquen a los presupuestos de los grupos en que se incluyan esos procesos.
4. Los objetivos de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA consisten en lograr un incremento considerable del volumen de la asistencia que preste Fondo y seguir mejorando la calidad y los resultados. A tal efecto será preciso llevar a cabo una cuidadosa planificación plurianual de las operaciones basada en un claro conocimiento de la disponibilidad de recursos presupuestarios en el futuro. En el programa de trabajo y presupuesto para 2010 se autorizará la presentación de un programa de trabajo anual indicativo y un presupuesto administrativo con el margen de flexibilidad necesario para responder a las exigencias de un entorno agrícola y de seguridad alimentaria muy inestable. También se preverá la elaboración de proyecciones generales del programa de trabajo y de los gastos para todo el período de la Octava Reposición, las cuales se utilizarán como punto de referencia para la planificación y el debate de los presupuestos futuros con arreglo a las directrices generales establecidas en el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.

5. En el plan plurianual para ejecutar un programa de trabajo de USD 3 000 millones durante el período de la Octava Reposición, se prevé asignar USD 800 millones al programa de trabajo indicativo para 2010. Al igual que en el pasado, en función de las necesidades del contexto de desarrollo, el programa de trabajo efectivo podrá variar dentro de un margen compatible con la dotación general de recursos para 2010-2012.
6. En consecuencia, con el aumento previsto de la capacidad para ejecutar el programa de trabajo ampliado del Fondo (a razón de un incremento medio anual del 18,8%) y lograr sus objetivos en materia de impacto, se prevé un incremento real del 4,0% en el presupuesto administrativo integrado para 2010. Con respecto a los cuatro grupos de resultados, todo el incremento presupuestario real se concentra en el grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países. Los procesos de los demás grupos se ejecutarán con un crecimiento presupuestario real nulo, pese a que aumentarán las actividades de apoyo indirecto a la elaboración y ejecución de los programas en los países. El valor nominal del presupuesto administrativo total previsto dependerá de las previsiones acerca de la inflación que incida en los gastos de personal y de otra índole en 2010 y del tipo de cambio medio entre el dólar de los Estados Unidos y el euro.

Primera parte – Descripción preliminar general del programa de trabajo basado en los resultados y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA correspondientes a 2010

I. Introducción

1. El FIDA aborda la planificación de su labor para 2010 y años sucesivos en un contexto de cambios externos e internos importantes. En el primer aspecto, la crisis de los precios de los alimentos está modificando las expectativas con respecto a la agricultura y creando nuevos focos de interés y acción en materia de desarrollo agrícola y lucha contra la pobreza rural. Internamente, el FIDA tiene ahora un nuevo Presidente firmemente decidido a impulsar la obtención de resultados y la racionalización de las actividades, con los reajustes de la gestión necesarios para lograr esos objetivos. El año 2010 es también el primer año del período de la Octava Reposición, que el FIDA aborda con un mandato firme, una mayor dotación de recursos y un marco de medición de los resultados sólido. El presente documento tiene por objeto describir algunos de los aspectos clave de la manera en que el Fondo prevé organizarse para mejorar el impacto de sus actividades en la reducción de la pobreza rural y la inseguridad alimentaria en este nuevo contexto. Este documento se centra en la planificación y en la gestión orientada a los resultados, la creación de la plataforma presupuestaria necesaria para aumentar la eficacia y la eficiencia, con especial hincapié en los beneficios que supone “trabajar unidos”. Teniendo en cuenta que se ha elaborado a mediados del año, este documento sólo constituye un resultado provisional y un punto de partida para un debate —con la Junta Ejecutiva, los asociados externos y el personal del FIDA— que sienta las bases para elaborar una propuesta completa de programa de trabajo y presupuesto del Fondo con miras a que la Junta Ejecutiva la apruebe en diciembre de 2009.

II. Objetivos generales para el período de la Octava Reposición

2. La grave crisis de los precios de los alimentos desencadenada en 2008 y el no menos grave empeoramiento de la economía mundial a finales de ese año pusieron de relieve la importancia vital que reviste para el bienestar de todos el incremento de la producción alimentaria y el fortalecimiento de la contribución de los pequeños agricultores en los países en desarrollo. La certeza implícita de que la agricultura por sí sola conseguiría satisfacer la creciente demanda mundial, y la confianza en que la rápida expansión urbana e industrial resolvería los problemas de la pobreza rural quedaron invalidadas casi al mismo tiempo. Por primera vez en dos décadas, la cuestión de los pequeños agricultores y el desarrollo agrícola pasó a ocupar posiciones prioritarias en la agenda económica y política mundial.
3. La crisis manifiesta suscitó una amplia variedad de reacciones, por ejemplo en la esfera fundamental de la inversión pública y privada en la agricultura. Como resultado de la conciencia creciente de que el objetivo no ha de ser sólo el **desarrollo agrícola**, sino un **desarrollo agrícola que abarque a los pequeños productores y a la población rural pobre**, el FIDA se consolidó como colaborador clave en estas iniciativas. El Fondo posee una capacidad de respuesta rápida y basada en la experiencia para abordar las raíces de la crisis, una capacidad que muchos otros actores casi habían desmantelado por completo en el contexto de la caída secular de los precios de los alimentos, que concluyó de manera abrupta y espectacular a finales de 2008.

4. La respuesta directa del FIDA consistirá en aumentar en un 50% el volumen de sus préstamos y donaciones, y en mejorar aún más la calidad de sus programas. Indirectamente, impulsará el incremento de la asistencia mundial para el desarrollo agrícola y la lucha contra la pobreza rural, además de ofrecer modelos para la utilización eficaz de esos recursos adicionales.
5. La expansión cuantitativa de las actividades de desarrollo del FIDA ha sido definida con precisión por sus Estados Miembro: un programa de trabajo de préstamos y donaciones por valor de USD 3 000 millones en 2010-2012, comparado con USD 2 000 millones en la Séptima Reposición y USD 1 500 millones en la Sexta Reposición (cuadro 1). En el marco de medición de los resultados para 2010-2012 se definirán también con precisión las expectativas relativas a la mejora de la calidad con respecto a: los efectos directos a nivel macro; los efectos directos de los programas en los países y los proyectos; los productos de los programas en los países y los proyectos; la gestión de los programas en los países y los proyectos, y la gestión y la eficiencia institucionales.¹ El objetivo estratégico del FIDA consiste en alcanzar estas metas de incremento del impacto y la eficiencia.

Cuadro 1

Cuántías efectivas y previstas de los programas de trabajo en sucesivas reposiciones
(en millones de USD)

	<i>Quinta Reposición en 2001-2003</i>	<i>Sexta Reposición en 2004-2006</i>	<i>Séptima Reposición en 2007-2009</i>	<i>Octava Reposición en 2010-2012</i>
Cuántía del programa de trabajo	1 200	1 514	1 955	3 000

6. El logro simultáneo de todas las metas —relativas al volumen, la calidad y la eficiencia— supone un esfuerzo considerable. No se trata sólo del incremento cuantitativo del programa de trabajo de préstamos y donaciones. La mejora de la calidad en el diseño y la ejecución de los proyectos para alcanzar las metas relativas al impacto del marco de medición de los resultados propuesto también supone un desafío considerable. En 2008 el FIDA ya estaba a punto de alcanzar, o había sobrepasado, sus metas ambiciosas en materia de calidad/impacto para 2010 (véase la sección III.B). Elevar el listón para 2012 significa que los resultados del FIDA deben mejorar incluso en los contextos más difíciles: los Estados más frágiles, las poblaciones más vulnerables y las zonas de recursos naturales más marginales.
7. Para lograr estos resultados de desarrollo ambiciosos, es necesario incrementar los gastos del FIDA destinados a los programas en los países y, para garantizar la calidad, estos gastos deben efectuarse con una mínima ampliación del número de proyectos. Para poder aumentar los gastos destinados a la elaboración y ejecución de los programas en los países, las funciones de apoyo administrativo que hacen posible las actividades de desarrollo sobre el terreno se verán sometidas a una enorme presión: ampliar las actividades de apoyo a las operaciones sobre el terreno y contener al mismo tiempo los gastos para garantizar que esas actividades cuenten con los recursos necesarios. A tal efecto, en las funciones administrativas de apoyo deberá hacerse un esfuerzo equivalente al empuje necesario para mejorar el volumen y la calidad de las operaciones sobre el terreno: racionalizar las actividades, suprimir las actividades con escaso valor agregado y responder inmediatamente a las necesidades de las operaciones en los países. Por encima de todo, se trata de trabajar unidos en toda la organización, lo cual supone tanto un desafío para la gestión como un desafío material. Para afrontar estos desafíos

¹ “Marco de medición de los resultados para el período de la octava Reposición (2010-2012)” (EB 2009/97/R.2). La Consulta sobre la Octava Reposición respaldó el enfoque propuesto para el marco de medición de los resultados del período de la Octava Reposición y lo remitió a la Junta Ejecutiva para su aprobación en septiembre de 2009.

será preciso introducir cambios en la gestión y efectuar un reajuste estructural, incluido un cambio decisivo hacia la planificación interdepartamental y la mejora de los procesos, tal como se desprende del enfoque de la presupuestación basada en los resultados propuesto para 2010.

8. El presupuesto es uno de los instrumentos de gestión más importantes del FIDA. En la Consulta sobre la Octava Reposición se concluyó que la estructura presupuestaria y la gestión del Fondo debían modificarse para afrontar los desafíos que supone el enfoque basado en los resultados. En consecuencia, el programa de trabajo y presupuesto anuales del FIDA se han reformulado para centrarse plenamente en el programa de resultados para el período de la Octava Reposición, teniendo en cuenta la experiencia de la Séptima Reposición en materia de resultados y gestión presupuestaria.

III. Principales elementos de la reforma del presupuesto para reforzar la gestión de los recursos y los resultados

9. En su Resolución 154/XXXII el Consejo de Gobernadores aprobó el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (para el período 2010-2012) y declaró que dicho informe serviría de base para las operaciones del Fondo. En el informe se establece que:

“El FIDA mejorará la organización y la presentación de los presupuestos del FIDA a fin de lograr una mayor transparencia y claridad para facilitar la comparación con las prácticas aplicadas por otras IFI e incorporar las mejores prácticas más recientes derivadas de la presupuestación basada en los resultados. Concretamente, el personal directivo del FIDA colaborará con el Comité de Auditoría de la Junta Ejecutiva a fin de asegurar que en la preparación del presupuesto para 2010 y los años sucesivos se integren plenamente en el presupuesto administrativo del FIDA los gastos actualmente financiados con cargo al Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP).”²
10. En este documento, que contiene la propuesta del FIDA relativa a la aplicación de estas recomendaciones, se propone un presupuesto basado en los resultados. Se integra plenamente al SFEP en el presupuesto administrativo del Fondo y se presenta una propuesta que está en consonancia con las prácticas de las otras instituciones financieras internacionales (IFI).
11. El FIDA aplica desde 2007 un enfoque de la gestión basada en los resultados (“gestión orientada a los resultados de desarrollo”). Como ya se expuso a la Junta Ejecutiva,³ este sistema combina los resultados de alto nivel definidos en su marco de resultados institucionales (según se formula en el Plan de Acción para el período de la Séptima Reposición) con los resultados de la gestión institucional (CMR) específicos que proporcionan un marco de planificación y gestión para focalizar las actividades y los recursos. Desde 2007 se han utilizado los informes anuales sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) para comunicar a la Junta Ejecutiva los progresos realizados en el logro de las metas relativas a los resultados.
12. Como primera etapa para tomar como base los resultados en la asignación de recursos y la rendición de cuentas, el FIDA introdujo elementos de la presupuestación basada en los resultados en el programa de trabajo y presupuesto para 2009. Sin embargo, el presupuesto se siguió presentando por departamentos

² “Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA” (GC 32/L.5), párrafo 87.

³ Por ejemplo en el documento “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” (EB 2008/95/R.2/Rev.1).

—en lugar de basarse en la organización de funciones a nivel institucional e interdepartamental— y por fuentes de financiación, con las consiguientes limitaciones en la capacidad de indicar las finalidades de las asignaciones presupuestarias del Fondo (desde el punto de vista del cambio real logrado en la situación de la pobreza rural a nivel mundial). Por consiguiente, los presupuestos ordinarios del FIDA para 2009 se presentaron en el formato ilustrado en el cuadro 2.

Cuadro 2

Estructura de la presentación del presupuesto del FIDA para 2009

(en millones de USD)

<i>Partida presupuestaria</i>	<i>Cuantía</i>	<i>Porcentaje del presupuesto</i>
Presupuesto administrativo	73,33	64%
SFEP	41,98	36%
SFEP categoría "A" (elaboración de nuevos programas y donaciones)	18,65	–
SFEP categoría "B" (cartera de programas y donaciones en curso)	23,33	–
Total	115,31	100%

13. El Consejo de Gobernadores dio instrucciones al FIDA para que adoptara una presentación más sistemática de su presupuesto (y de sus actividades) basada en los resultados. Este tipo de presupuestación no consiste únicamente en presentar el presupuesto en una matriz basada en los resultados, sino que significa estructurar y gestionar el presupuesto como plataforma óptima para lograr los objetivos institucionales, lo cual supone: alinear todos los recursos con los resultados; garantizar que la rendición de cuentas por la utilización de los recursos se realice en función del logro de los resultados, y establecer un equilibrio entre el alcance de los resultados y los recursos disponibles para su consecución.

A. Alineación de los recursos con los resultados

14. En la propuesta de presupuesto basado en los resultados para 2010 se aplica el sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA, y la planificación y el seguimiento de los recursos se inscribe en el marco orientado por los resultados. En algunos aspectos, el sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo del FIDA (basado inicialmente en siete resultados clave de la gestión institucional) es superior al de muchas otras organizaciones porque el programa "básico" al que se aplica representa con creces la proporción más importante de los recursos que gestiona el Fondo (véase la sección VIII sobre los fondos suplementarios y complementarios). En efecto, el FIDA cuenta con un programa que se rige por un sistema de gestión de los resultados y depende de un marco estratégico. Para consolidar este enfoque unitario en una presupuestación basada en los resultados será necesario establecer una gestión integrada de los recursos en un presupuesto ordinario, razón por la cual se ha propuesto combinar el presupuesto administrativo y el SFEP en un solo presupuesto administrativo integrado.
15. En el cuadro 3 se presentan los cuatro grupos de efectos, los procesos operativos y los CMR que proporcionarán el marco para la planificación institucional, la gestión del desempeño, la gestión de los riesgos y la presupuestación del FIDA. Los dos primeros grupos abarcan el impacto en términos de desarrollo a nivel nacional y a nivel del marco mundial de apoyo al cambio de políticas y las inversiones. Éstas son las interfaces del FIDA con los procesos que inciden directa e indirectamente en la situación de la pobreza rural en el mundo y representan las esferas de efectos en que la contribución del FIDA será objeto de un seguimiento estrecho mediante el marco de medición de los resultados durante el período de la Octava Reposición. El tercer grupo se refiere al establecimiento de una plataforma eficaz y eficiente para

la gestión y administración institucionales en el FIDA, destinada a prestar apoyo a sus operaciones de desarrollo. El cuarto grupo se refiere al apoyo que el FIDA presta a los miembros de sus órganos rectores a fin de que puedan desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.

Cuadro 3
Efectos directos, resultados y procesos

<i>Grupo</i>	<i>Efecto</i>	<i>Resultado de la gestión institucional</i>	<i>Proceso</i>
<i>Nivel operacional</i>			
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones) CMR 3 – Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos	Elaboración y ejecución de los programas en los países
2	Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	CMR 8 – Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural CMR 10 – Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural	Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica
<i>Apoyo institucional</i>			
3	Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales	CMR 4 – Mejor gestión de los recursos financieros CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos CMR 6 – Mejor gestión de los resultados y los riesgos CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	Gestión, reforma y administración institucionales
4	Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	CMR 9 – Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros	Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros

16. A título ilustrativo, el presupuesto administrativo y el SFEP combinados aprobados para 2009 se presentan nuevamente en el cuadro 4 alineados por referencia a los efectos indicados *supra*. Las asignaciones a los distintos departamentos y divisiones se han reagrupado en función de su contribución al logro de los distintos efectos estableciendo una clara vinculación entre los recursos y los resultados. Esto también proporciona la base para modificar los presupuestos en los grupos de efectos con arreglo a los resultados institucionales prioritarios. En esta nueva presentación del presupuesto administrativo y el SFEP para 2009 se han aplicado las normas utilizadas en la asignación de los gastos en el presupuesto para 2010.

Cuadro 4
Clasificación retrospectiva de las asignaciones del presupuesto administrativo y el SFEP para 2009

<i>Efecto</i>	<i>Resultado de la gestión institucional</i>	<i>Proporción del presupuesto para 2009 (en millones de USD)</i>	<i>Proporción del presupuesto para 2009 (porcentaje)</i>
<i>Nivel operacional</i>			
Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	CMR 1 – Mejor gestión de los programas en los países	65,89	57%
	CMR 2 – Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)		
	CMR 3 – Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos		
Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	CMR 8 – Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural	8,61	7%
	CMR 10 – Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural		
<i>Apoyo institucional</i>			
Una plataforma efectiva y eficiente de servicios de gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales	CMR 4 – Mejor gestión de los recursos financieros	29,68	26%
	CMR 5 – Mejor gestión de los recursos humanos		
	CMR 6 – Mejor gestión de los resultados y los riesgos		
	CMR 7 – Mayor eficiencia administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de TIC		
Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	CMR 9 – Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros	9,33	8%
Costos institucionales	No se aplica	1,80	2%
Total		115,31	100%

17. Las cifras del cuadro 4 corresponden en general a las indicadas en la información inicial sobre la alineación entre los resultados y los recursos presentada en el programa de trabajo y presupuesto para 2009: aproximadamente el 64% de los recursos presupuestarios ordinarios se destinan a actividades operacionales (el 57% a los programas en los países y el 7% a nivel mundial); aproximadamente el 26% de esos recursos se destina a la plataforma de gestión y administrativa de apoyo a las operaciones; el 8% se destina al apoyo a las actividades de los órganos rectores, y el 2% se destina a sufragar los costos institucionales.

Rendición de cuentas por el uso de los recursos

18. En los enfoques basados en los resultados, la clave de la rendición de cuentas acerca de la gestión de los recursos consiste más en los resultados logrados mediante la utilización de los recursos que en la conformidad con indicaciones precisas establecidas de antemano acerca de la manera en que han de gastarse los recursos. Los recursos asignados a los responsables internos de presupuestos del FIDA encargados de contribuir al logro de efectos en los procesos se aplicarán a todas las actividades que puedan contribuir al logro de esos efectos: en función de la evolución de la situación operacional, los administradores podrán utilizar con flexibilidad los recursos en función de las oportunidades, y determinar la

combinación de productos más adecuada para lograr los resultados. Desde el punto de vista de los resultados, éste es un requisito operacional que debe tenerse en cuenta de inmediato en el contexto de la creciente inestabilidad de los mercados agrícolas y la situación en materia de seguridad alimentaria.

19. La rendición de cuentas de los departamentos y dependencias se efectuará mediante el mecanismo de seguimiento de los resultados en el marco del sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo. La rendición de cuentas de los funcionarios se efectuará mediante el sistema de evaluación de la actuación profesional, en el que se establece una correspondencia entre las contribuciones individuales y el logro de los CMR. A nivel institucional, en el RIDE el FIDA debe rendir cuentas a la Junta Ejecutiva por la utilización del presupuesto aprobado. La responsabilización financiera se seguirá efectuando mediante la presentación de informes a los órganos rectores sobre los gastos presupuestarios efectivos, los estados financieros comprobados del Fondo y sus mecanismos de supervisión y gestión de riesgos.

Comparabilidad con otras IFI

20. El Consejo de Gobernadores indicó que las prácticas presupuestarias del FIDA debían ser comparables con las de las otras IFI. El Fondo ya aplica en su práctica contable las Normas Internacionales de Información Financiera. Los modelos operativos de las distintas IFI varían considerablemente. Puesto que en la presupuestación la forma debe adaptarse a la función, los presupuestos de las distintas IFI varían considerablemente. Ahora bien, el FIDA es la única IFI que tiene un SFEP: en las otras, los gastos ordinarios incluidos en el presupuesto para apoyar las actividades básicas derivadas de su mandato se agrupan en un presupuesto administrativo. A este respecto, la propuesta de integrar el SFEP en el presupuesto administrativo del FIDA representa un paso importante hacia su alineación con las prácticas presupuestarias de las otras IFI.
21. Fuera de este nivel básico, no existen clasificaciones de los presupuestos ordinarios que sean comunes y aplicables de manera uniforme y, salvo en el caso del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), donde también se ha llevado a cabo un importante proceso de reforma institucional, ninguna otra IFI ha dado pasos importantes hacia la presupuestación basada en los resultados; este proceso ha cobrado más fuerza en el sistema de las Naciones Unidas, si bien incluso en las Naciones Unidas su aplicación no ha sido uniforme.⁴
22. El FIDA propone una clasificación de los costos orientada por los resultados que responde a su modelo operativo y a sus prioridades de desarrollo. Una esfera que reviste particular interés (por su repercusión directa en el logro de resultados de desarrollo) es la relativa a los procesos y gastos directamente relacionados con la generación de resultados en los países: los procesos de elaboración y ejecución de

⁴ El Banco Mundial hace más hincapié en los presupuestos basados en información sobre los resultados y el desempeño que en los presupuestos basados en los resultados. El BAfD, mediante las reposiciones décima y undécima (2008-2010) del Fondo Africano de Desarrollo (FAfD), ha procurado medir los resultados operacionales e informar al respecto, así como para difundir a nivel de toda la institución la gestión basada en los resultados. Mediante la décima reposición ha adoptado recientemente un marco de resultados con indicadores y metas de resultados específicos, junto con la presentación de informes sobre el desempeño basados en los resultados en el marco de exámenes anuales sobre la eficacia en términos de desarrollo. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) (que integran el Comité Ejecutivo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo) han adoptado un presupuesto armonizado basado en los resultados en el que utilizan una terminología común. Sin embargo, la estructura del PNUD, el UNFPA y el UNICEF se basa inicialmente en un nivel funcional y luego en un marco basado en los resultados. De hecho, en este presupuesto armonizado la presupuestación basada en los resultados se define como "un proceso presupuestario orientado a la obtención de resultados en el que la justificación de los recursos se refiere a un conjunto de resultados previstos, con indicadores como parámetros de referencia y metas que han de alcanzarse, que se presentan según funciones principales". El PMA tiene un presupuesto basado en los resultados en el que el presupuesto operacional se establece por referencia a cinco objetivos estratégicos, mientras que el presupuesto de apoyo se define en función de siete objetivos de gestión. La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos ha elaborado un presupuesto basado en los resultados definidos más por referencia a productos estratégicos que a funciones.

los programas en los países incluidos en el grupo 1 (véase el cuadro 3 *supra*). La definición de las actividades y los gastos pertinentes propuesta para el grupo 1 se limita a los procesos que guardan relación directa con el ciclo de elaboración y ejecución de los proyectos/programas. Por ejemplo, se incluyen los costos de contratación de consultores para las actividades de los proyectos, pero no los costos generales del personal especializado en gestión de los recursos humanos que se encarga de la contratación de los consultores y los servicios conexos, o de los servicios de tecnología de la información para las actividades de los proyectos y programas en la Sede y en los países. La estrategia aplicada consiste en fijar una definición prudente y centrarse en la gestión de los recursos del presupuesto conexo teniendo en cuenta la evolución de las prioridades y exigencias. Esto confirma el principio de que si bien siempre hay motivos legítimos para mejorar una definición, determinar los cambios en los recursos por referencia a una definición estable y aplicada sistemáticamente resulta relativamente sencillo. Asimismo, el FIDA ha optado por una identificación funcional, más orientada por los procesos, de los costos correspondientes a la gestión, la reforma y la administración institucionales, excluyendo específicamente los costos destinados a apoyar la labor de los órganos rectores, que se abordan por separado en el grupo 4.

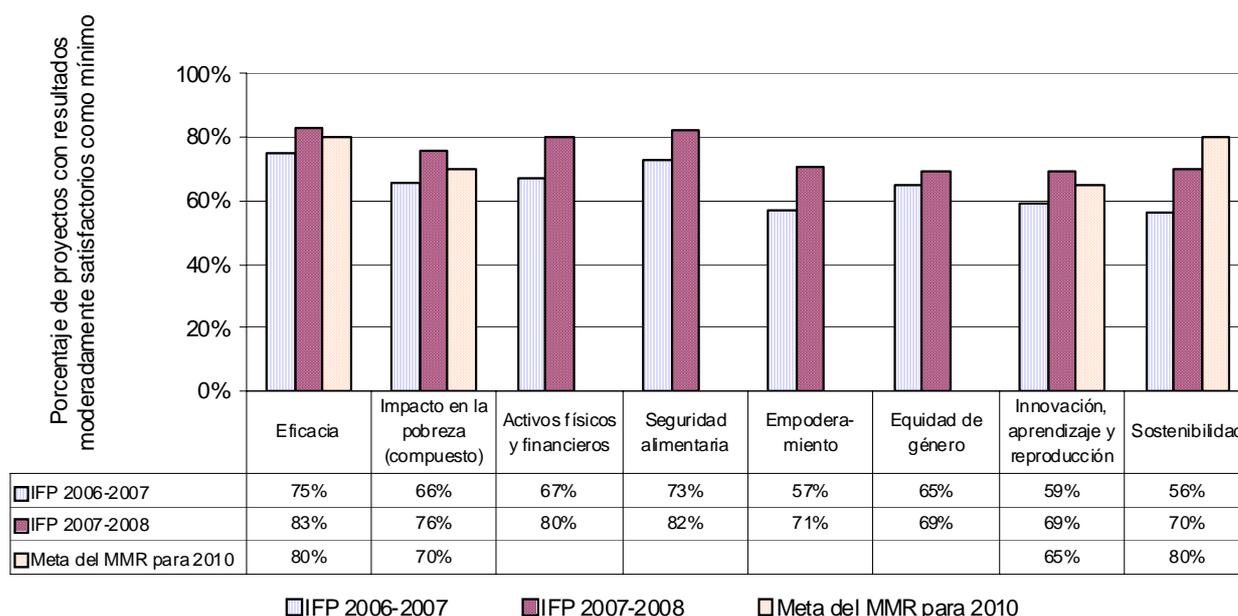
23. Otras IFI informan sobre los costos de apoyo a los órganos rectores y también procuran distinguir entre costos "operacionales" y "administrativos". Sin embargo, la definición de estos costos varía (o es poco clara), lo cual limita mucho las posibilidades de comparación directa (por ejemplo, algunas IFI asignan los costos generales a las operaciones, mientras que otras no lo hacen). A este respecto, cabe recordar que, en las operaciones de sus fondos, los otros bancos multilaterales de desarrollo aprovechan muchos procesos e infraestructuras que han establecido para sus operaciones basadas en el mercado. Por consiguiente, aún no está todo dicho acerca de la asignación de los costos administrativos, lo cual limita el valor de las comparaciones directas con los costos del FIDA, en cuyo caso la identificación de dichos costos resulta más fácil.

B. Resultados y gastos presupuestarios en 2008-2009

24. Durante el período de la Séptima Reposición, la labor del FIDA se basó en el acuerdo formal de mejorar la calidad y el nivel de las operaciones de sus programas en los países, así como en un entendimiento con la Junta Ejecutiva sobre la gestión presupuestaria general.
25. Se acordó que el FIDA procuraría incrementar su programa de trabajo en un promedio anual del 10%. Pese al compromiso de efectuar este incremento cuantitativo, en el contexto de la evaluación externa independiente (2005)⁵ se hizo sobre todo hincapié en la mejora sustancial de la calidad de los productos (y del impacto) de desarrollo; además, los progresos realizados a este respecto debían consignarse en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), preparado por la Oficina de Evaluación (OE) independiente del FIDA, y en el RIDE.

⁵ FIDA: *Evaluación externa independiente del Fondo internacional de Desarrollo Agrícola* (Roma, 2005).

Resultados de la cartera de proyectos terminados por referencia a las metas establecidas en el marco de medición de los resultados del FIDA



Nota: IFP = informe final del proyecto, MMR = marco de medición de los resultados.

26. El gráfico anterior, basado en parte en el RIDE que se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008, demuestra que el Fondo ha superado con éxito el desafío en materia de resultados de desarrollo. En el caso de tres de las cuatro esferas de resultados para las que se habían fijado metas (es decir, la eficacia, el impacto en la pobreza [compuesto], y la innovación, el aprendizaje y la reproducción), en 2008 ya se habían sobrepasado las metas de calidad fijadas para 2010. Sólo en cuanto a la sostenibilidad no se había alcanzado o sobrepasado la meta, pero incluso en ese caso, se habían hecho progresos muy considerables, con buenas perspectivas para 2010. También se había avanzado con respecto a los cuatro indicadores de resultados para los que no se habían establecido metas específicas en el marco de medición de los resultados de la Séptima Reposición.
27. Los parámetros generales relativos a la gestión de los recursos y el presupuesto se basaron en el entendimiento siguiente:
- El programa de trabajo debía incrementarse hasta el máximo permitido en función de la disponibilidad de recursos (estimado en un 10% de crecimiento anual).
 - Se debía mejorar la eficiencia del FIDA medida según el índice de eficiencia adoptado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006.⁶
 - Se debía elevar la proporción del gasto del FIDA destinado a actividades operacionales (es decir, los costos no operacionales⁷ debían reducirse como porcentaje de los gastos totales).

⁶ Este índice expresa la relación entre los costos ordinarios totales (presupuesto administrativo y SFEP), ajustados en función de las variaciones cambiarias, y el valor nominal del programa de trabajo. En consonancia con la práctica de la comunidad de IFI, en el índice de eficiencia adoptado para el marco de medición de resultados de la Octava Reposición no se incluye la corrección de los costos ordinarios totales en función de las variaciones cambiarias.

⁷ La clasificación de los costos adoptada comprendía tres elementos: costos operacionales directos e indirectos; costos de gestión institucional y apoyo administrativo, y gobernanza.

- El nivel nominal de los costos operacionales del SFEP debía seguir la evolución del volumen del programa de trabajo de préstamos y donaciones.
 - El presupuesto administrativo debía restringirse y aproximarse al crecimiento real nulo en la medida en que fuese compatible con el mantenimiento de las normas de gestión de los recursos de una IFI.
28. Tanto el incremento medio del programa de trabajo en un 10% como la mejora, sujeta a un estricto seguimiento, de la calidad del impacto en el desarrollo se están consiguiendo de conformidad con este acuerdo relativo al período de la Séptima Reposición, junto con una reducción del presupuesto administrativo y un incremento anual real del SFEP equivalente aproximadamente a la mitad de la tasa de incremento del presupuesto de trabajo nominal. Esto ha supuesto una mejora del índice de eficiencia, cuyo alcance real no se refleja adecuadamente porque los costos presupuestados utilizados para calcularlo no se han ajustado en función del factor compuesto de inflación del FIDA (cuadro 5).

Cuadro 5

Parámetros relativos al presupuesto y el programa de trabajo en el período de la Séptima Reposición
(porcentaje)

	<i>Aprobado en 2007</i>	<i>Aprobado en 2008</i>	<i>Propuesto para 2009</i>
Índice de eficiencia ^a	16,80	16,30	15,76
Costos operacionales directos e indirectos	57	61	64
Incremento anual del SFEP (nominal/real)	10/5,3	13,9/8,8 ^b	9,4/5,1
Incremento anual real del presupuesto administrativo	0,2	(4,5)	(0,9)
Incremento del programa de trabajo	10,0	10,0	9,3

^a El índice de eficiencia mide los costos nominales ajustados en función de las variaciones cambiarias, pero sin tener en cuenta el factor compuesto de inflación (estimado en el 6,1% en 2008 y el 6,8% en 2009).

^b El nivel más alto de incremento del SFEP en el presupuesto de 2008 corresponde a la integración de los costos correspondientes a la presencia sobre el terreno en el SFEP, en el contexto de la conclusión de la fase piloto del programa relativo a la presencia sobre el terreno, que hasta entonces se financiaba como programa especial extrapresupuestario.

29. Teniendo en cuenta, por una parte, las metas ambiciosas en materia de calidad y volumen del programa de trabajo (incluida la ejecución de una cartera de préstamos y donaciones cada vez más grande) y, por otra parte, las limitaciones de un presupuesto orientado a la eficacia, el nivel de utilización de los recursos ha sido alto durante todo el período de la Séptima Reposición. En el cuadro 6 se indica que la utilización de los recursos del presupuesto administrativo se aproximó al 100% (antes del ajuste presupuestario al final del ejercicio para reflejar las variaciones cambiarias). La utilización anual del SFEP superó de hecho la cuantía asignada en 2007 (y probablemente también la de 2008 si no se hubiesen efectuado los ajustes al final del ejercicio), debido a una reducción considerable del nivel del SFEP arrastrado en años sucesivos durante la primera mitad de la década.

Cuadro 6
Gastos presupuestados y efectivos en 2007 y 2008
 (en miles de USD)

	2007	2008
Presupuesto administrativo aprobado sin el ajuste al final del ejercicio	67 491	72 305
Gasto efectivo con cargo al presupuesto administrativo	70 549	71 375
Arrastre después del ajuste ^a	1 238	2 276
Presupuesto del SFEP aprobado	33 800	38 781
Gasto efectivo del SFEP	35 465	37 601
Arrastre del SFEP	2 256	3 437

^a En la sección VI figura una descripción de la gestión de los arrastres en el presupuesto administrativo y el SFEP.

30. En conclusión, durante el período de la Séptima Reposición el FIDA se desempeñó conforme a lo previsto. Las metas en materia de volumen y calidad se alcanzaron con arreglo a una proporción aproximada de 1:2 entre la tasa de crecimiento real del SFEP y la tasa de crecimiento nominal del programa de trabajo; esta evolución fue posible debido a la estricta contención de los costos en otros sectores. Ahora bien, aunque los miembros del Comité de Auditoría de la Junta Ejecutiva acogieron con beneplácito la mejora general en materia de eficiencia y la estricta contención de los costos administrativos, señalaron que la posibilidad de lograr una reducción ulterior del nivel absoluto de los costos administrativos debía estudiarse con sumo cuidado, ya que podía poner en peligro el mantenimiento de las estrictas normas de debida diligencia que el FIDA, como institución financiera, ha de aplicar en la gestión de sus recursos.

C. Marco trienal indicativo de recursos (2010-2012) para apoyar la ejecución del plan

31. Para alcanzar los objetivos de la Octava Reposición se requerirá una planificación plurianual, que ha de abarcar: la elaboración de los programas⁸; el fortalecimiento de la dotación de personal en la esfera de los programas en los países; la mejora de la infraestructura, y la preparación del apoyo de gestión y administrativo necesario para afrontar un incremento considerable del volumen de trabajo. A su vez, la eficacia de la planificación dependerá de la posibilidad de prever mejor los recursos en comparación con lo que sucedía anteriormente con los procesos presupuestarios del FIDA de carácter únicamente anual. Otras IFI⁹ y organizaciones de las Naciones Unidas han introducido en su gestión presupuestaria perspectivas a medio plazo, y se propone que el FIDA también lo haga como primera medida encaminada a crear un entorno propicio para la planificación a medio plazo.
32. Otras IFI trabajan sobre la base de una planificación de los recursos a plazo medio. Sin embargo, ninguna IFI trabaja sobre la base de un presupuesto a plazo medio aprobado, aun cuando los presupuestos de muchas organizaciones de las Naciones

⁸ El período de la Octava Reposición coincide con un nuevo ciclo del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), lo cual brinda una oportunidad importante de planificar la elaboración de programas y la asunción de compromisos de préstamos/donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda (MSD) para este período.

⁹ El Banco Mundial tiene un marco trienal eslabonado con planes presupuestarios indicativos anuales (Estrategia a Mediano Plazo y Documento de Financiación); el Banco Asiático de Desarrollo tiene un marco trienal eslabonado con un presupuesto anual indicativo (Programa de Trabajo y Marco Presupuestario); el BAfD tiene un marco trienal eslabonado sin un documento separado (documento de programa y presupuesto). El PNUD tiene un plan estratégico cuatrienal (2008-2011) con un presupuesto de apoyo bienal para 2008-2009 y arreglos de programación para 2008-2011 destinados a apoyar la ejecución del plan estratégico. El UNICEF tiene un plan estratégico de mediano plazo (2006-2009) con una presupuestación armonizada basada en los resultados, es decir, un presupuesto de apoyo bienal para 2008-2009 armonizado con el PNUD y el UNFPA. El Plan estratégico a medio plazo se amplió hasta 2011. El PMA tiene un plan estratégico para 2008-2011 que abarca dos bienios sucesivos y se prepara cada dos años de manera eslabonada.

Unidas se aprueban cada dos años. La mayor parte de los presupuestos a plazo medio de las IFI proporcionan un marco de referencia indicativo para las aprobaciones presupuestarias anuales, y presentan un nivel relativamente bajo de precisión y concreción en cuanto a las necesidades futuras.¹⁰ El FIDA se propone aplicar el mismo enfoque: presentar presupuestos anuales, pero por referencia a un marco financiero indicativo de proyecciones a plazo medio. La capacidad del Fondo de presentar proyecciones presupuestarias es diferente a la de las otras IFI: por una parte, la previsibilidad del nivel de operaciones **fuera** de los períodos de reposición es escasa debido a la extrema dependencia de la financiación procedente de reposiciones; por otra parte, y por las mismas razones, la previsibilidad es bastante segura **dentro** de cada período de reposición. Gracias a esta situación, el FIDA puede elaborar proyecciones presupuestarias relativamente sólidas a plazo medio, aunque limitadas al período de la Octava Reposición.

33. El acuerdo sobre la Octava Reposición y el marco de medición de resultados propuesto proporcionan puntos de referencia importantes para la planificación de los recursos a medio plazo. En ellos se establece que el FIDA debería incrementar su programa de trabajo, centrar sus recursos de personal en las operaciones y aumentar considerablemente su eficacia. Concretamente:
- El nivel de compromisos en el marco del programa de trabajo de 2010-2012 debería ascender a USD 3 000 millones.
 - El índice de eficiencia del FIDA debería aumentar al 13,5% a finales de 2012.
 - El porcentaje de personal destinado a la esfera de los programas debería aumentar al 65% a finales de 2010.
34. Estos objetivos se refuerzan mutuamente: el importante incremento del programa de trabajo en comparación con la Séptima Reposición y las metas ambiciosas en materia de calidad y resultados fijadas en el marco de medición de los resultados para la Octava Reposición requerirán un considerable fortalecimiento de la capacidad en los procesos de gestión de los programas en los países y los proyectos (grupo 1 de la matriz de efectos-resultados-procesos). Por otra parte, gracias a la ampliación del programa de trabajo, con un compromiso de aumento moderado del número de proyectos que se elaboren,¹¹ el FIDA podría empezar a beneficiarse de algunos efectos de economía de escala que ya consiguen las IFI más grandes, además de hacer progresos para subsanar los problemas de eficiencia observados.
35. Sobre la base de estos parámetros, las proyecciones indicativas a medio plazo para el programa de trabajo y el presupuesto administrativo del FIDA (es decir, el presupuesto ordinario amplio e integrado) son los que se indican en el cuadro 7.

¹⁰ Esto se debe en parte al hecho de que en la mayoría de las IFI el volumen de actividades resulta imprevisible debido a las fluctuaciones en la demanda de los prestatarios de operaciones basadas en el mercado.

¹¹ Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (GC 32/L.5), párrafo 32.

Cuadro 7

Proyecciones indicativas a medio plazo para el programa de trabajo y el presupuesto administrativo, 2010-2012
(en millones de USD)

	<i>Programas de trabajo y presupuestos</i>			
	<i>Aprobado en 2009</i>	<i>Propuesto para 2010</i>	<i>Previsto en 2011</i>	<i>Previsto en 2012</i>
Programa de trabajo anual	715	800	1 000	1 200
Presupuesto administrativo total	115,31	125,15	139,03	153,63
Presupuesto nominal para los procesos de gestión de los programas en los países y los proyectos (grupo 1)	65,89	73,35	83,16	93,43
Presupuesto nominal agregado para los grupos 2, 3 y 4	47,62	49,98	53,50	57,28
Presupuesto nominal para el centro de costos institucionales ^a	1,80	1,82	2,37	2,92
Porcentaje del presupuesto total destinado al grupo 1 ^b	57,1%	58,6%	59,8%	60,8%
Incremento real del presupuesto administrativo total	n.a.	4,0%	6,5%	6,0%
Incremento real del presupuesto del grupo 1	n.a.	7%	9%	8%
Incremento real del presupuesto agregado para los grupos 2, 3 y 4	n.a.	0%	2%	2%

Nota: n.a. = no aplicable.

^a El crecimiento positivo en este rubro se debe a la adopción de la política de imputar al centro de costos institucionales todos los costos de amortización de los gastos financiados con cargo al presupuesto de gastos de capital, en lugar de distribuirlos entre los distintos grupos (véase el párrafo 82).

^b Las diferencias en las tasas de crecimiento real a nivel subpresupuestario no se reflejan adecuadamente en el presupuesto total. Un alto porcentaje de los costos del grupo 1 tiene un coeficiente de inflación bajo (es decir, gastos no correspondientes al personal), lo cual significa que los presupuestos nominales ajustados en función de la inflación han tendido a ocultar los resultados de las medidas encaminadas a aumentar su valor real.

36. Dentro de la dotación presupuestaria trienal indicativa, es posible que haya que modificar el programa de trabajo anual con respecto a estas cifras en función de las necesidades no previstas, así como de las oportunidades y las prioridades que puedan surgir en un contexto de desarrollo muy inestable, o bien haya que modificar el presupuesto administrativo con respecto al promedio anual proyectado para tener en cuenta aspectos relacionados con el desarrollo de la capacidad y la gestión. Sin embargo, las medidas fundamentales que el FIDA ha de aplicar en la preparación y gestión de su presupuesto para seguir cumpliendo sus metas de desarrollo y sus objetivos en materia de eficiencia, son claras:¹²

- Incremento medio anual del programa de trabajo del 18,8% a fin de alcanzar un total de USD 3 000 millones para 2010-2012.
- Incremento constante del presupuesto real para los procesos de gestión de los programas en los países y los proyectos ejecutados en el marco del incremento del programa de trabajo: a este respecto, se prevé un incremento real del 7% para 2010, mientras que para 2011 y 2012 se anticipan incrementos ligeramente superiores (del 9% y el 8%, respectivamente), que reflejarán la ampliación del programa de trabajo en esos años.
- Concentración del considerable crecimiento real del presupuesto en el grupo 1 y crecimiento real nulo (o muy modesto) en los demás grupos en conjunto.¹³

¹² La evolución del programa de trabajo y presupuesto de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) proporciona una base de comparación útil. Durante el ejercicio financiero de 2006/07, los compromisos de la AIF registraron una tasa de crecimiento anual del 13,1%, mientras que sus gastos tuvieron una tasa media de crecimiento anual del 8,8%. En el mismo período los compromisos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) registraron una tasa media de crecimiento del 3,4%, mientras que sus gastos administrativos aumentaron a razón del 2,1% anual.

¹³ "Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA" (GC 32/L.5), párrafo 93.

- d) Mayor eficiencia expresada por referencia al marco de medición de resultados en cuanto a la proporción del programa de trabajo que corresponda al presupuesto administrativo, para alcanzar la meta del 13,5%.
37. Estas proyecciones son meramente indicativas y sirven de punto de referencia para la planificación: se prepararán presupuestos anuales precisos para su aprobación. Ahora bien, la flexibilidad es fundamental para optimizar los resultados. Respetando las prioridades estratégicas y la dotación general de recursos, éstos deben estar disponibles para responder a los desafíos y las oportunidades de la manera apropiada y en el momento oportuno. En la gestión orientada a los resultados de las asignaciones presupuestarias anuales para el período 2010-2012 se deberá contemplar una mayor flexibilidad durante el año en el uso de los recursos dentro de las partidas destinadas a los distintos grupos. Sin embargo, en algunos casos (por ejemplo, el surgimiento de una crisis que requiera respuestas inmediatas e importantes) se plantean necesidades que pueden exceder del alcance de la reasignación de recursos en los presupuestos anuales. En consecuencia, se propone que el FIDA establezca un mecanismo para gestionar la sobreutilización/subutilización de los recursos presupuestarios similar al del Banco Mundial, es decir, que se lo autorice, en consulta con la Junta Ejecutiva, a sobrepasar o no alcanzar su presupuesto anual aprobado, siempre que la suma total de los gastos durante el período 2010-2012 corresponda a las proyecciones presupuestarias trienales agregadas presentadas en el cuadro 7 (*supra*), con los debidos ajustes en función de la evolución de la tasa de inflación y los tipos de cambio. El Banco Mundial ha establecido un margen de flexibilidad de +2/-2% y se ha propuesto aumentarla en un 2% para poder responder a las crisis que se prevean.

IV. Programa de trabajo indicativo para 2010

38. El programa de trabajo abarca los recursos que la Junta Ejecutiva autoriza al FIDA a retirar cada año de sus recursos ordinarios para financiar préstamos, donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda (donaciones MSD) y donaciones concedidas en el ámbito de su política relativa a la financiación mediante donaciones.
39. El programa de trabajo total de préstamos y donaciones para el período 2010-2012 asciende a USD 3 000 millones, lo cual representa un incremento del 50% con respecto al programa de trabajo para el período de la Séptima Reposición. Al igual que en el pasado, el FIDA se propone comprometer estos recursos con flexibilidad en el marco de programas de trabajo anuales indicativos que pueden variar con respecto a las cifras previstas en función de las posibilidades y exigencias de los destinatarios de los préstamos y las donaciones, expresadas en función de sus propias prioridades y sus programas de asistencia para el desarrollo.
40. El marco general para la asignación de los recursos del programa de trabajo a los países es el sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) del Fondo. En el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* (que se prevé someter a examen y revisión en 2010) se proporcionan directrices sobre los tipos de actividades que pueden emprenderse en los países con arreglo a las estrategias del FIDA en los países. Estas estrategias se acuerdan con los gobiernos nacionales y otras partes interesadas locales (en consonancia con el Programa de Acción de Accra y los mecanismos nacionales de armonización de la asistencia para el desarrollo) y se formulan en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados que se analizan con la Junta Ejecutiva.
41. Con arreglo al PBAS, al Marco Estratégico y a las estrategias en los países —y teniendo en cuenta la advertencia relativa a la flexibilidad—, el FIDA propone un programa de trabajo indicativo de USD 748 millones para préstamos y donaciones MSD en 2010, que se ejecutará mediante unos 35 a 40 proyectos y programas

(cuadros 8 y 9). Comparado con el promedio del período de la Séptima Reposición, esto representa un incremento considerable en el valor medio de los préstamos y las donaciones MSD por proyecto/programa en cada país en el que actúa el FIDA. La ampliación de escala de los préstamos/donaciones MSD tiene por objeto reflejar la creciente intensidad de la demanda de asistencia del FIDA y la necesidad de garantizar que los recursos se administren para lograr una ulterior mejora de la calidad en la elaboración de los proyectos y el apoyo a la ejecución. Sin embargo, una tendencia contrapuesta podría ser la reducción de la demanda de recursos del FIDA en algunos países de ingresos medios en los que se han ejecutado proyectos de gran envergadura, lo cual supone una reorientación de los préstamos del FIDA hacia países de ingresos más bajos y a menudo pequeños. Se asignarán otros USD 52 millones para donaciones de las ventanillas de donaciones por países y de donaciones a nivel mundial y regional, las cuales se rigen por la política del FIDA en la materia (véase el párrafo 56 h)) *infra*).

Cuadro 8
Programa de trabajo indicativo de préstamos y donaciones
(en millones de USD)

	2008	2009 (hasta mediados de año)	2010
Préstamos y donaciones MSD previstos	607,8	668,5	748
Préstamos y donaciones MSD efectivos	544,2	192,5	n.d.
Donaciones previstas	42,2	46,5	52
Donaciones efectivas	40,9	11,7	n.d.

Nota: n.d. = no disponible.

Cuadro 9
Número de proyectos

	2008	2009 (hasta mediados de año)	2010
Proyectos previstos	34	36	35
Proyectos aprobados	30	9	n.d.

Nota: n.d. = no disponible.

V. Presupuesto administrativo total para 2010 y políticas relativas a la gestión general y la subasignación de las partidas

42. En el presupuesto administrativo se autoriza al FIDA a financiar con cargo a sus recursos ordinarios determinados aspectos de los costos ordinarios anuales de las operaciones. El Consejo de Gobernadores aprueba el presupuesto administrativo tras su adopción por la Junta Ejecutiva. Desde que en 2001 la Junta aprobó el establecimiento del SFEP, en su presupuesto se autoriza al FIDA a financiar con cargo a sus recursos ordinarios una serie de actividades directamente vinculadas con el diseño y la ejecución de los préstamos y donaciones mediante los cuales se lleva a cabo el programa de trabajo. El presupuesto administrativo propuesto para 2010 abarca, en una sola partida, los gastos que anteriormente se presentaban y aprobaban por separado como presupuesto administrativo y presupuesto del SFEP.
43. El presupuesto administrativo integrado se está preparando teniendo en cuenta: el incremento propuesto (11,9%) del programa de trabajo para 2010; la necesidad de realizar inversiones en 2010 para impulsar la tasa de incremento del programa de trabajo en 2011 (prevista en un 25%); la creciente importancia del suministro de apoyo a la ejecución de los proyectos, y la necesidad de mejorar aún más el diseño de los proyectos para afrontar el desafío de ampliar su impacto en los Estados

frágiles, los países de ingresos muy bajos y las zonas marginales en que suelen ejecutarse los proyectos apoyados por el FIDA. Por consiguiente, se propone que el valor del presupuesto administrativo integrado para 2010 sea un 4% superior en términos reales al valor combinado del presupuesto administrativo y el presupuesto del SFEP aprobados para 2009 (cuadro 10). También se propone que el incremento real se destine al logro de los resultados y los procesos básicos del grupo 1 (elaboración y ejecución de los programas en los países), mientras que a los otros grupos se les asignen presupuestos que representen un crecimiento real nulo con respecto a 2009 (cuadro 11).

44. El nivel propuesto no sobrepasa el límite establecido en el marco trienal indicativo de financiación propuesto y representa un paso hacia el logro en 2012 de los resultados en materia de eficacia y eficiencia establecidos en el marco de medición de los resultados.

Cuadro 10
Presupuesto administrativo propuesto para 2010
(en millones de USD)

	<i>Presupuesto aprobado en 2009 a un tipo EUR/USD de 0,79</i>	<i>Presupuesto propuesto en 2010 a un tipo EUR/USD de 0,79</i>	<i>Porcentaje de incremento nominal</i>	<i>Índice compuesto de inflación 2010</i>	<i>Porcentaje de incremento real</i>	<i>Incremento real (en millones de USD)</i>
Presupuesto administrativo	73,33					
SFEP	41,98					
Total combinado	115,31	125,15	8,5%	4,5%	4,0%	4,61

45. El presupuesto administrativo integrado que se propone, calculado a un tipo de cambio de USD 1/EUR 0,79, asciende a USD 125,15 millones, lo cual representa un incremento nominal del 8,5%. Sobre la base del índice compuesto de inflación aplicable al presupuesto administrativo del FIDA, esto equivale a un incremento real del 4,0%.

Cuadro 11
Presupuestos para los grupos de procesos, 2010 y 2009 (reformulado)
(en millones de USD)

<i>Grupo</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Porcentaje de cambio nominal</i>	<i>Porcentaje de cambio real^a</i>
1. Elaboración y ejecución de los programas en los países	65,89	73,35	11,3%	7,0%
2. Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	8,61	9,10	5,7%	0,0%
3. Gestión, reforma y administración institucionales	29,68	31,04	4,6%	0,0%
4. Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	9,33	9,84	5,5%	0,0%
Centro de costos institucionales	1,80	1,82	1,1%	0,0%
Total	115,31	125,15	8,5%	4,0%

^a El cambio real es el cambio nominal menos el factor de inflación compuesto de los costos para el grupo. El índice compuesto de inflación varía de un grupo a otro porque en cada uno de ellos la proporción entre los gastos de personal y los gastos no correspondientes al personal es diferente y para estos dos tipos de costos se estiman índices de inflación distintas.

A. Prioridades y recursos para los grupos de resultados

46. En 2010 la planificación y gestión de los resultados y la asignación de los recursos en el FIDA se basarán en grupos de resultados y, en consecuencia, los recursos se asignarán a las dependencias orgánicas en función de su participación en los procesos que generen los grupos de resultados. De esta manera se aspira a centrar la atención en los resultados, la colaboración entre los distintos equipos que participan en los procesos y la optimización de los recursos mediante una división del trabajo clara y complementaria entre las distintas dependencias, cuyo objetivo ha de ser trabajar unidos.
47. Los cuatro grupos de resultados abarcan todas las actividades del FIDA y absorben la totalidad de sus recursos presupuestarios anuales, salvo los asignados a la partida presupuestaria relativa al centro de costos institucionales. El grupo de elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1) abarca la participación directa del FIDA en los procesos de desarrollo agrícola y lucha contra la pobreza en los países, que se concreta fundamentalmente mediante su programa de trabajo y su cartera de préstamos y donaciones. El grupo relativo al diálogo sobre políticas de alto nivel, la movilización de recursos y la comunicación estratégica (grupo 2) abarca las actividades que lleva a cabo el FIDA a fin de aprovechar su experiencia y sus conocimientos para reforzar el diálogo sobre políticas y la movilización de recursos a nivel internacional en aras del desarrollo agrícola, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza. El grupo relativo a la gestión, reforma y administración institucionales (grupo 3) proporciona el marco para la gestión eficaz de los recursos financieros y de personal orientada a los resultados, y las correspondientes funciones de presentación de informes y rendición de cuentas; el entorno de trabajo y la infraestructura de TIC, y gran parte de los servicios necesarios para llevar a cabo las actividades sobre el terreno. El grupo relativo a la prestación de apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros (grupo 4) abarca la función clave de garantizar que los miembros de los órganos rectores del FIDA dispongan de una plataforma firme y eficaz en función de los costos para desempeñar sus responsabilidades.

Grupo de resultados 1. Elaboración y ejecución de los programas en los países

Efecto: marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural

48. Los procesos de elaboración y ejecución de los programas en los países fueron unos de los principales aspectos abarcados por las medidas de reforma del Plan de Acción para el período de la Séptima Reposición. Estas medidas consistieron principalmente en:
- mejorar la planificación, alineación y armonización de los programas en los países (con arreglo a los programas de París y de Accra¹⁴) mediante la adopción de COSOP basados en los resultados;
 - mejorar el diseño de los proyectos mediante un sistema reforzado de mejora de la calidad y un nuevo sistema de garantía de la calidad autónomo;
 - internalizar la supervisión de los proyectos mediante el establecimiento de la supervisión directa y la mejora de las competencias del personal del FIDA en materia de supervisión, y
 - ampliar la presencia en los países, por ejemplo destacando sobre el terreno a gerentes de los programas en los países.

¹⁴ Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo* (París, Francia, 2 de marzo de 2005) y *Programa de Acción de Accra* (Accra, Ghana, 2 a 4 de septiembre de 2008).

49. El grupo 1 abarca los procesos que guardan relación más directa con la optimización de los resultados del programa de trabajo y la cartera de préstamos y donaciones del FIDA, para lo cual se centra en el logro de tres resultados de la gestión institucional de primera línea: CMR 1 — Mejor gestión de los programas en los países, CMR 2 — Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones), y CMR 3 — Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos. El grupo 1, que absorberá la mayor parte del presupuesto administrativo del FIDA, es el único grupo para el que se propone un incremento presupuestario real (7% — cuadro 12).

Cuadro 12

Asignación de recursos prevista para la elaboración y ejecución de los programas en los países
(en millones de USD)

	2009	2010	Porcentaje de cambio	Porcentaje de cambio real
Procesos del grupo 1 – presupuesto	65,89	73,35	11,3%	7,0%
Procesos del grupo 1 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	57,1%	58,6%	1,5%	

50. Desde el punto de vista cuantitativo, se prevé analizar con la Junta Ejecutiva 13 COSOP asegurándose que todas las carteras principales en los países y los Estados frágiles previstos están comprendidos en estrategias en los países elaboradas y examinadas detalladamente (las cuales desempeñan una función clave en relación con el logro del CMR 1).
51. Se prevé presentar a la Junta Ejecutiva entre 35 y 40 proyectos y programas para poner en práctica el programa de trabajo ampliado para 2010. La función del CMR 2 consiste en garantizar una alta calidad del diseño de esos proyectos y programas, entre otras cosas, mediante el establecimiento de sistemas de mejora de la calidad y de sistemas de garantía de la calidad autónomos en el marco del Plan de Acción. Habida cuenta de la inestabilidad de las condiciones de ejecución, con las correspondientes tasas altas de retrasos, se estima que tal vez sea necesario elaborar más de 50 proyectos para poder alcanzar el nivel previsto en los compromisos para préstamos y donaciones MSD.
52. Dos innovaciones conexas en cuanto a la gestión y las operaciones del FIDA son fundamentales para garantizar el impacto de sus actividades en términos de desarrollo: la supervisión directa (relacionada con el CMR 3) y la presencia en los países (que presta apoyo a la realización de los CMR 1 a 3).

Apoyo a la ejecución y supervisión en 2010

53. Al 1º de junio de 2009, estaban en ejecución o a la espera de ejecución 252 proyectos financiados total o parcialmente por el FIDA (frente a 240 al final de 2007, y 246 en 2008). De los proyectos en ejecución (214), 172 se sometieron a supervisión directa, mientras que a finales de 2007 sólo 42 proyectos habían sido objeto de esta modalidad de supervisión (cuadro 13). Al 1º de junio de 2009, el valor total de los préstamos y las donaciones MSD del FIDA que estaban en ejecución o a la espera de ejecución ascendía a USD 4 300 millones (cuadro 14), lo cual impulsaba una tendencia al alza de los desembolsos (cuadro 15). Si bien no se prevé que el número de los proyectos en ejecución registre un aumento considerable en 2010, la proporción de proyectos sujetos a supervisión directa se incrementará con arreglo a una estrategia encaminada a lograr de aquí a 2012 la supervisión directa de todos los proyectos financiados por el FIDA (salvo en los casos de cofinanciación). A pesar de la limitada expansión cuantitativa de la cartera, la contribución decisiva del apoyo a la ejecución de los proyectos para

mejorar los resultados y el impacto indica que esta función irá cobrando cada vez más importancia en relación con la utilización de los recursos, en particular cuando se trate de abordar directamente los problemas relacionados con la calidad en los contextos difíciles.

Cuadro 13

Número de proyectos aprobados en ejecución o a la espera de ejecución

	<i>Final de 2007</i>	<i>Final de 2008</i>	<i>1º de junio de 2009</i>
En ejecución	196	204	214
A la espera de ejecución	44	42	38
Total	240	246	252
Supervisión por el FIDA	42	158	172
Supervisión por instituciones cooperantes	154	46	42

Cuadro 14

Valor de los préstamos y donaciones MSD aprobados para proyectos en ejecución o a la espera de ejecución
(en millones de USD)

	<i>Final de 2007</i>	<i>Final de 2008</i>	<i>1º de junio de 2009</i>
Valor de los proyectos en ejecución	3 192	3 408	3 621
Valor de los proyectos a la espera de ejecución	760	738	676
Total	3 952	4 146	4 297

Cuadro 15

Desembolsos en concepto de préstamos y donaciones
(en millones de USD)

	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>1º de junio de 2009</i>
Recursos desembolsados	436,7	472,8	171,8

Presencia en los países

54. Si bien sólo representa una pequeña proporción de los gastos del FIDA para la elaboración y ejecución de proyectos (que se estima en el 7% del presupuesto para 2009 reformulado para el grupo 1 [véase el cuadro 4 *supra*]), la presencia en los países se ha convertido en una de las piedras angulares para fomentar la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA, ya que permite mejorar los aspectos siguientes: participación del FIDA en la alineación y armonización de la ayuda en los países; diálogo sobre políticas y programación en los países; elaboración de proyecto, y apoyo a la ejecución de los proyectos.
55. En 2009 el FIDA está ampliando considerablemente su presencia en los países (de 17 a 27), para lo cual ha aumentado el número de gerentes de programas en los países destacados sobre el terreno y, por primera vez, ha destacado a un especialista técnico en un país (Kenya). Para 2010 sólo se propone una ampliación muy limitada, relativa a tres países que aún no se han determinado (cuadro 16).

Cuadro 16
Presencia en los países

	2007	2008	2009 (previsión)	2010 (previsión)
	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Bolivia (Estado Plurinacional de)/Perú	Perú	Perú
	China	Brasil	Brasil	Brasil
	República Democrática del Congo	China/Mongolia	Burkina Faso	Burkina Faso
	Egipto	Colombia ^a	China/Mongolia	China/Mongolia
	Etiopía	República Democrática del Congo	Colombia ^a	Colombia ^a
	Haití	Egipto	República Democrática del Congo	República Democrática del Congo
	India	Etiopía	Egipto	Egipto
	Nicaragua	Haití	Etiopía ^a	Etiopía ^a
	Nigeria	India	Ghana ^a	Ghana ^a
	Senegal	Kenya	Guinea	Guinea
	Sudán	Nigeria	Haití	Haití
	Uganda	Panamá ^a	India	India
	República Unida de Tanzania ^a	Senegal	Kenya ^a	Kenya ^{a, b}
	Viet Nam ^a	Sudán	Madagascar	Madagascar
	Yemen	República Unida de Tanzania ^a	Mozambique	Mozambique
		Viet Nam ^a	Nepal	Nepal
		Yemen	Nigeria	Nigeria
			Pakistán ^a	Pakistán ^a
			Panamá ^a	Panamá ^a
			Rwanda	Rwanda
			Senegal ^a	Senegal ^a
			Sri Lanka ^a	Sri Lanka ^a
			Sudán ^a	Sudán ^a
			Uganda	Uganda
			República Unida de Tanzania ^a	República Unida de Tanzania ^a
			Viet Nam ^a	Viet Nam ^a
			Yemen	Yemen
				País A
				País B
				País C
Total	15	17	27	30

^a Dirigida por gerentes de programas en los países destacados sobre el terreno.

^b En la oficina de Kenya se establecerán un gerente de programa en el país y un experto en cuestiones relacionadas con la tierra destacados sobre el terreno.

Mejora de la calidad de los procesos

56. Sobre la base de estos nuevos mecanismos y de sus efectos positivos en cuanto a la eficacia del desarrollo, los objetivos clave del grupo 1 suponen la profundización de las medidas de reforma ya adoptadas:
- Garantizar —mediante el examen y la revisión del Marco Estratégico del FIDA— que las operaciones se gestionen con arreglo a un conjunto adecuado de directrices sobre políticas de alto nivel para proporcionar orientación sólida y pertinente en un entorno natural, económico, político e institucional en rápida evolución.
 - Mejorar la capacidad de gestión de los conocimientos y la comunicación para detectar y compartir innovaciones y reforzar el diálogo sobre cuestiones técnicas y normativas con asociados internos y externos.
 - Afianzar el programa de presencia en los países sobre una base de gestión institucional firme (véase el grupo de resultados 3 *infra*) con una comprensión clara y exhaustiva de los beneficios en términos de desarrollo y de los costos de cada operación.

- d) Reforzar la gestión de los programas en los países y el apoyo al diseño de proyectos con miras a su ampliación.
 - e) Reforzar los resultados de la supervisión directa mediante: un enfoque más claro, más integrado y simplificado de la división del trabajo y la colaboración entre las diversas dependencias del FIDA que participan en este proceso (con especial hincapié en el suministro de apoyo adecuado para el desempeño de responsabilidades fiduciarias); mejora de la gestión y vigilancia institucional del proceso de supervisión, por ejemplo mediante el fortalecimiento de la presentación de información sobre los resultados y la introducción de evaluaciones más autónomas de la supervisión de los resultados, y perfeccionamiento de la competencia del personal en esferas relacionadas con el conjunto del proceso de supervisión.
 - f) Mejorar la rendición de cuentas del FIDA a sus asociados en los países mediante un proceso más sistemático de validación a nivel nacional de los resultados de los programas en los países y la formulación de instrucciones al respecto.
 - g) Mejorar los resultados con respecto a la sostenibilidad de los proyectos mediante el desarrollo de la capacidad nacional, el fortalecimiento de las asociaciones internacionales (aprovechando el renovado interés por las cuestiones agrícolas) y la relación con el sector privado.
 - h) Reestructurar el programa de donaciones a fin de imprimirle una orientación más estratégica para apoyar los resultados de los programas en los países mediante sistemas de elaboración, supervisión y administración de las donaciones que sean más eficaces en función de los costos.
57. El grupo 1 es el único grupo en que se prevé ampliar la dotación de personal (sin excluir la posibilidad de redistribuir personal entre los grupos 2, 3 y 4). Se estima que habrá un incremento del 7%, aproximadamente, en el personal destinado al grupo 1: en una medida limitada en la Sede, pero sobre todo en el programa de presencia en los países, donde los costos más bajos también permitirán una movilización del personal muy eficaz en función de los costos. La contratación se concentrará en el personal del cuadro orgánico. El aumento de la dotación de personal permitirá, entre otras cosas: intensificar la supervisión para potenciar el impacto de los proyectos en los sectores de la cartera en que se hayan obtenido resultados menos satisfactorios; fomentar en los países una colaboración más estrecha con los gobiernos y otros asociados para el desarrollo, y reforzar las aportaciones técnicas al diseño de los proyectos.
58. Aun cuando se prevé aumentar el presupuesto real destinado a este grupo, las ambiciosas metas cuantitativas y cualitativas establecidas en el marco de medición de los resultados para 2010 y años sucesivos se centran en la eficiencia y en la supresión de los gastos innecesarios en los procesos de elaboración y ejecución de los programas en los países. Se prevé que el proceso de planificación estratégica de los recursos de personal contribuirá de manera decisiva a reducir la superposición de funciones y las actividades innecesarias mejorando la coordinación y colaboración en las divisiones y en los departamentos.

Grupo de resultados 2. Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica

Efecto: marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural

59. El objetivo del FIDA es lograr un amplio impacto en la seguridad alimentaria y la pobreza rural mediante una cartera eficaz y eficiente de proyectos y donaciones (respaldada principalmente por los procesos del grupo 1). Además, la participación selectiva en determinados procesos internacionales de políticas y movilización de recursos será importante para apoyar la ejecución de la cartera. A tal efecto, se

aprovechará la experiencia operacional y los análisis del FIDA para impulsar un entendimiento internacional más amplio acerca de las cuestiones clave relacionadas con la mejora de la producción de alimentos, la seguridad alimentaria y los ingresos entre los pobres de las zonas rurales. De esta manera, los procesos del grupo 2 aprovecharán los conocimientos elaborados en los procesos del grupo 1 y los incorporarán a procesos externos clave en materia de políticas y financiación. Si bien los recursos destinados a este grupo son relativamente modestos (cuadro 17), la ejecución de sus procesos contará con el firme apoyo de otros sectores de actividad del Fondo.

Cuadro 17

Asignación de recursos prevista para el diálogo sobre políticas de alto nivel, la movilización de recursos y la comunicación estratégica
(en millones de USD)

	2009	2010	Porcentaje de cambio	Porcentaje de cambio real
Procesos del grupo 2 – presupuesto	8,61	9,10	5,7%	0,0%
Procesos del grupo 2 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	7,5%	7,3%	(0,2)%	

60. La crisis de los precios de los alimentos que se desencadenó en 2008 despertó a nivel nacional e internacional un interés sin precedentes por la aceleración del desarrollo agrícola y el fortalecimiento de la posición de los pequeños productores en ese contexto. La finalidad de los procesos del grupo 2 consistirá en responder a este interés internacional por orientar mejor las políticas y las inversiones agrícolas y en apoyar la movilización y canalización de la asistencia para el desarrollo agrícola y la producción de los pequeños agricultores (incluso mediante su ampliación de escala). Concretamente, este grupo se centra en la aportación de mejores contribuciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural (CMR 8) y en la mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural (CMR 10).
61. Un objetivo clave consiste en difundir más ampliamente entre los principales encargados de formular las políticas a nivel nacional e internacional la comprensión de la función central que desempeñan los pequeños productores y los empresarios rurales para garantizar la seguridad alimentaria mundial, superar la pobreza rural y conservar la base de recursos naturales. El Fondo promoverá la asignación de atención prioritaria a estos grupos en los acuerdos internacionales y en las estrategias nacionales de desarrollo y de seguridad alimentaria, así como el incremento de las inversiones destinadas a beneficiarlos.
62. Las actividades del grupo 2 se centrarán en prioridades temáticas sólidamente basadas en la experiencia y los conocimientos operacionales del FIDA y potenciarán la función del Fondo como principal promotor tanto de la consideración de estos temas en la escena normativa internacional como del incremento de las inversiones en la agricultura y el desarrollo rural en favor de los pobres. Se tratará de enriquecer el diálogo internacional sobre políticas aportando conocimientos, experiencias e ideas procedentes de programas apoyados por el FIDA y transmitiendo los puntos de vista de los pequeños productores y los agricultores pobres para que influyan en esas deliberaciones. En particular, se promocionarán inversiones, políticas y medidas en favor de estos grupos en las distintas esferas de su Marco Estratégico, como las relativas a los recursos naturales y al acceso a los mercados.
63. Para el período 2010-2012 se han fijado las siguientes prioridades temáticas: políticas eficaces e incremento de las inversiones en seguridad alimentaria, lucha contra la pobreza, y agricultura y desarrollo rural en favor de los pobres; cambio

climático y gobernanza de los recursos de tierras y los recursos naturales en favor de los pobres; acceso a los mercados y reglamentos comerciales; e igualdad de género y derechos de los pueblos indígenas.

64. En el plano internacional, la actuación normativa del Fondo consistirá en colaborar con los Estados Miembros, con organizaciones de pobres de las zonas rurales y con otros organismos de desarrollo. El FIDA seguirá realizando inversiones encaminadas a reforzar la capacidad de las organizaciones de pobres de las zonas rurales para que puedan participar eficazmente en los procesos internacionales y regionales de formulación de políticas.
65. La actuación internacional del Fondo abarcará la promoción del incremento de la asistencia oficial para el desarrollo, con inclusión del apoyo al Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria (cuya secretaría está albergada en el FIDA). También abarcará la celebración de deliberaciones sobre las reposiciones Octava y Novena de los recursos del FIDA, así como una mayor colaboración con fundaciones y entidades del sector privado. Teniendo en cuenta la importancia de los fondos suplementarios para ampliar la variedad de actividades de apoyo que pueden aportar otras IFI en relación con determinados aspectos del desarrollo (por ejemplo, la creación de capacidad a nivel nacional y local, y la gestión de las actividades de desarrollo en los Estados frágiles), el FIDA también examinará su enfoque de la financiación suplementaria. Este examen abarcará el estudio de opciones para la organización de esos fondos (por ejemplo, el establecimiento de fondos fiduciarios de múltiples donantes similares a los del Banco Mundial), teniendo en cuenta las dificultades con que tropiezan todas las IFI para asegurar una gestión de fondos pequeños y fragmentados que sea eficaz en función de los costos.
66. Las oportunidades de actuación del FIDA para promover a nivel internacional un apoyo sustancial a las políticas de desarrollo agrícola y a la movilización de recursos —y teniendo en cuenta también la demanda subyacente— registraron un aumento espectacular en 2009 y no se prevé que vayan a disminuir en 2010. En el marco de la política de crecimiento real nulo del presupuesto para el grupo 2,¹⁵ el FIDA hará hincapié en:
- a) reducir —pero intensificar aplicando criterios más estratégicos— su participación en ámbitos y foros temáticos en los que pueda hacer aportaciones concretas, cuyo valor se reconozca;
 - b) establecer asociaciones estratégicas en esferas en las que tenga deficiencias importantes en cuanto a conocimientos/capacidad analítica, y
 - c) establecer procesos y mecanismos interdepartamentales para alcanzar acuerdos sobre cuestiones temáticas prioritarias y elaborar, aplicar, supervisar y evaluar estrategias de promoción aprovechando al máximo los recursos institucionales en esferas de actuación común.

Grupo de resultados 3. Gestión, reforma y administración institucionales

Efecto: una plataforma de servicios institucionales efectiva y eficiente para el logro de resultados operacionales

67. Para que el FIDA pueda alcanzar y mantener sus metas cuantitativas y cualitativas en materia de desarrollo y mejorar, al mismo tiempo, su eficiencia general, se necesitará una gestión muy eficaz de los recursos financieros y humanos en toda la institución. Los principales objetivos del grupo 3 son: mejor gestión de los resultados y los riesgos (CMR 6); mejor gestión de los recursos financieros (CMR 4); mejor gestión de los recursos humanos (CMR 5), y mayor eficiencia

¹⁵ En la política presupuestaria para 2010 se establece un crecimiento real nulo de las asignaciones presupuestarias agregadas correspondientes a los grupos 2, 3 y 4. Actualmente, se está llevando a cabo la realineación de los fondos dentro de esta dotación agregada de recursos; por consiguiente, todas las cifras presupuestarias relativas a estos grupos son provisionales.

administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de TIC (CMR 7). Las actividades de este grupo cobrarán intensidad a medida que se amplíe el programa de trabajo, pero su asignación presupuestaria seguirá sujeta a un crecimiento real cero (cuadro 18).

Cuadro 18

Asignación prevista de recursos para la gestión, la reforma y la administración institucionales
(en millones de USD)

	2009	2010	Porcentaje de cambio	Porcentaje de cambio real
Procesos del grupo 3 – presupuesto	29,68	31,04	4,6%	0,0%
Procesos del grupo 3 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	25,7%	24,8%	(0,9)%	

68. Las mejoras indicadas en los CMR deben lograrse a nivel de toda la institución, pero los equipos que han de prestar apoyo para lograr esos resultados pertenecen principalmente a las funciones financiera y administrativa, y su labor consistirá en apoyar e impulsar en todo el FIDA operaciones más eficaces en función de los costos, actuando a su vez como principales centros de costos y servicios. Como se indica en el cuadro 18, en 2010 el presupuesto destinado a las actividades relacionadas con este grupo tendrá un crecimiento real nulo.
69. Las actividades del grupo 3 se ajustarán a dos líneas de actuación: i) abordarán el marco de gestión y las necesidades de apoyo específicos para la elaboración y ejecución de los programas en los países, y ii) reforzarán el nivel general de la gestión reduciendo al mismo tiempo los costos unitarios de las transacciones administrativas.
70. El apoyo indirecto a los procesos del grupo 1 consistirá en:
- a) Proporcionar un marco institucional eficiente y eficaz para aplicar el programa de descentralización y de presencia en los países del FIDA, para lo cual:
 - i) se establecerán en los países condiciones jurídicas, de seguridad y físicas adecuadas para el desempeño del personal descentralizado;
 - ii) se establecerá un sistema pertinente y ajustado a las necesidades para la contratación, la gestión y el perfeccionamiento del personal presente en los países aplicando el principio de "un FIDA, una única fuerza de trabajo";
 - iii) se simplificará el proceso basado en las TIC para la contratación y la gestión de consultores (asignados principalmente a los procesos del grupo 1);
 - iv) se establecerá un marco pertinente y sólido, basado en los sistemas institucionales, para la planificación descentralizada, la gestión del desempeño y el uso de los recursos, y
 - v) se incorporarán instrumentos de TIC para gestionar la elaboración de programas, así como el intercambio de datos sobre la ejecución y de conocimientos, por ejemplo mediante el acceso del personal descentralizado a los sistemas institucionales de conocimientos y de gestión.
 - b) Desarrollar nuevos productos y condiciones financieras a fin de apoyar la aplicación de diferentes enfoques programáticos en función de los diversos contextos de desarrollo (por ejemplo, países de ingresos medios y Estados frágiles).

71. Las principales medidas para mejorar la gestión de los resultados y los riesgos (CMR 6) consistirán en:
- a) aumentar la coherencia e integración en la planificación y la gestión del desempeño mediante la introducción de una planificación institucional a plazo medio en función de los grupos de resultados y sus correspondientes CMR, para lo cual se promoverá la coordinación entre los departamentos/las divisiones haciendo hincapié en la importancia de trabajar unidos;
 - b) convertir el sistema de gestión de los riesgos (determinación y mitigación) en un pilar de la gestión institucional, incluida la gestión de las cuestiones de coordinación y alineación internas, y el establecimiento de controles internos sólidos relativos a la presentación de informes financieros, y
 - c) establecer un plan y una infraestructura integrales que aseguren la continuidad de las operaciones.
72. Las medidas clave para mejorar la gestión de los recursos financieros (CMR 4) consistirán en:
- a) modificar la política de inversiones del FIDA sobre la base del examen de esta política en 2009 y reforzar el seguimiento y la gestión de los riesgos de los activos financieros, con inclusión de una revisión de la política de liquidez del FIDA;
 - b) incrementar la fiabilidad y eficiencia en los pagos de los préstamos y las donaciones estableciendo a tal efecto un sistema moderno basado en las TIC, e
 - c) integrar la gestión de los fondos suplementarios y del presupuesto de gastos de capital en la presupuestación institucional basada en los resultados.
73. Las medidas clave para mejorar la gestión de los recursos humanos (CMR 5) consistirán en:
- a) llevar a cabo una planificación estratégica de la fuerza de trabajo que esté en consonancia con la planificación financiera basada en los resultados y proporcione una plataforma apropiada para la distribución del personal en función de las necesidades institucionales aplicando un enfoque interdivisional e interdepartamental de la gestión de los recursos humanos que permita reducir los costos al mínimo necesario;
 - b) poner en práctica el programa acelerado de contratación, distribución y separación del personal necesario para llevar a la práctica el plan estratégico de la fuerza de trabajo, y
 - c) aplicar el programa de reforma de los recursos humanos aprobado por la Junta Ejecutiva, con inclusión de las medidas relativas al programa de separación voluntaria del servicio, el aprendizaje y el desarrollo, y la gestión de la actuación profesional.
74. Las contribuciones clave para aumentar la eficiencia administrativa y establecer un entorno favorable de trabajo y de TIC (CMR 7) deberán centrarse en el régimen vigente en el FIDA de costo unitario elevado de la mano de obra. Esto abarcará:
- a) determinar los servicios actuales que se podrían reducir o suprimir;
 - b) examinar, rediseñar y simplificar los procesos cuya ejecución requiere mucho personal y estudiar las posibilidades de contratación externa y deslocalización;
 - c) mejorar la plataforma de TIC para reducir los componentes manuales de los procesos (por ejemplo, en el tratamiento de las transacciones relacionadas con los recursos humanos y financieros);

- d) ampliar y utilizar más activamente la colaboración interinstitucional (por ejemplo, en la gestión de las adquisiciones y los recursos), y
 - e) garantizar un uso más amplio y eficaz de la infraestructura física.
75. Es fundamental mejorar la utilización de los recursos, tanto financieros como humanos, para incrementar la eficiencia del FIDA y garantizar su capacidad de generar unos resultados considerablemente más amplios, sobre todo teniendo en cuenta el crecimiento real nulo del presupuesto asignado a los grupos 2, 3 y 4. La elaboración y ejecución de un plan institucional a medio plazo (2010-2012), y del correspondiente plan estratégico de la fuerza de trabajo, en el marco de la iniciativa "trabajar unidos", tendrá una importancia fundamental, ya que contribuirá a reducir la superposición y el mantenimiento de funciones innecesarias en los procesos.

Grupo de resultados 4. Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros

Efecto: funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA

76. En los órganos rectores del FIDA participan diversos expertos pertenecientes a los campos de las finanzas, la cooperación para el desarrollo, las relaciones exteriores, las ciencias, la agricultura y otras disciplinas técnicas que revisten importancia para las actividades del Fondo. Entre los miembros de los órganos rectores del FIDA, que pertenecen a diversos países y hablan diferentes idiomas, hay representantes de ministerios técnicos y de otros departamentos gubernamentales, mientras que los observadores en dichos órganos representan desde organizaciones y organismos de las Naciones Unidas, hasta otras organizaciones que realizan una labor paralela a la del Fondo.
77. Los órganos rectores desempeñan una función esencial de apoyo a las actividades primarias del FIDA, principalmente las operaciones, la financiación y el apoyo al diálogo internacional sobre políticas, la movilización de recursos, el desarrollo agrícola y la reducción de la pobreza rural.
78. Teniendo en cuenta las funciones de sus órganos rectores, el FIDA ha establecido un presupuesto administrativo adecuado (cuadro 19) para garantizar que puedan desempeñarlas con eficacia y eficiencia. Esta asignación de recursos forma parte del sistema de gestión basada en los resultados del FIDA y está en consonancia con el CMR 9, que se introdujo en la planificación para 2010.

Cuadro 19

Asignación prevista de recursos para apoyar las actividades de gobernanza de los miembros (en millones de USD)

	2009	2010	Porcentaje de cambio	Porcentaje de cambio real
Procesos del grupo 4 – presupuesto	9,33	9,84	5,5%	0,0%
Procesos del grupo 4 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	8,1%	7,9%	(0,2)%	

79. Con este presupuesto administrativo el FIDA podrá prestar apoyo a los órganos rectores y lograr los objetivos de este grupo de procesos, en particular:
- a) que los representantes de los Estados Miembros reciban información básica pertinente e integral a fin de aprovechar al máximo sus conocimientos especializados para apoyar las actividades primarias del FIDA;
 - b) que se establezcan procesos eficientes y eficaces en función de los costos para preparar y celebrar las reuniones de los órganos rectores, por ejemplo mediante plataformas e instrumentos basados en tecnologías para que todas las partes puedan comunicarse eficazmente y compartir información sobre cuestiones clave, y

- c) que el FIDA preste apoyo activo, regular y acorde con las necesidades de los Estados Miembros, por ejemplo, pero no exclusivamente, en sus relaciones tanto con funcionarios destinados en Roma como con otros funcionarios gubernamentales.
80. Si bien el logro de los objetivos de este grupo se plantea como un proceso continuo, el FIDA ha definido algunas entregas que ya deberán concretarse en 2010:
- a) seguir impartiendo un amplio programa de orientación inicial para los Directores Ejecutivos garantizando al mismo tiempo la mejora continua de dicho programa sobre la base de las mejores prácticas, las enseñanzas extraídas y las necesidades que comuniquen los propios Directores Ejecutivos;
 - b) establecer una plataforma interactiva basada en la web para que los representantes de los Estados Miembros puedan comunicarse eficazmente y compartir información sobre cuestiones clave;
 - c) ofrecer oportunidades y proponer actividades para alentar y apoyar la participación tanto de representantes de los Estados Miembros que no sean miembros de la Junta Ejecutiva como de funcionarios de Estados no miembros;
 - d) confeccionar listas de contactos eficaces y bases de datos detalladas sobre contactos para facilitar el fortalecimiento de las relaciones entre todas las partes y establecer relaciones con nuevos países donantes;
 - e) contribuir a la preparación de la revisión a mitad de período de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA en 2011, y
 - f) examinar la estructura general del Consejo de Gobernadores para formular recomendaciones adicionales encaminadas a reforzar tanto éste como otros foros y, de esa manera, promover un intercambio de información eficiente y eficaz en función de los costos entre todas las partes que puedan contribuir al cumplimiento del mandato del FIDA.
81. La capacidad del FIDA de alcanzar los objetivos y concretar las entregas correspondientes al grupo 4 con un crecimiento presupuestario nulo se verá condicionada por el aumento previsto de la carga de trabajo en este ámbito (a raíz de la ampliación del programa de trabajo y de la inclusión de innovaciones, como la revisión a mitad de período de la Octava Reposición). A este respecto desempeñarán una función clave iniciativas como la ulterior racionalización de la gestión de los nuevos flujos de trabajo y el establecimiento de la plataforma mejorada de TIC para la gestión de los documentos, conforme a lo previsto en el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2009.

Centro de costos institucionales

82. El FIDA ha mantenido en el presupuesto administrativo un centro de costos institucionales para abarcar los gastos correspondientes a obligaciones institucionales que no resulta fácil asignar como costos operacionales anuales a un departamento o grupo de proceso en concreto. Se trata de las partidas siguientes: costos del Plan de seguro médico después de la separación del servicio; gastos de amortización del presupuesto administrativo correspondientes a gastos autorizados con arreglo al presupuesto de gastos de capital; honorarios de auditoría externa; licencias por maternidad/paternidad, e imprevistos. La asignación para este centro de costos en 2010 asciende a USD 1,82 millones.

B. Asignaciones previstas para recursos humanos

83. La categoría de gastos más importante de todos los grupos de resultados será la correspondiente al personal y los consultores, cuya actuación profesional y gestión eficaz son fundamentales para lograr los resultados del FIDA.

84. La reforma de la gestión de los recursos humanos fue un componente esencial del Plan de Acción del FIDA, y los progresos realizados a este respecto se han comunicado periódicamente a la Junta Ejecutiva. Una parte importante de la labor realizada hasta la fecha ha consistido en crear un entorno favorable para la planificación y gestión eficaces de la fuerza de trabajo (por ejemplo, la introducción del concepto de "grupo ocupacional" para la clasificación, el mejoramiento de la gestión de la actuación profesional, la capacitación,¹⁶ y el apoyo a la contratación, la rotación y el desarrollo del personal). En 2010 la planificación y gestión estratégica de la fuerza de trabajo se convertirá en una práctica institucional básica, de igual importancia que la aplicación de un enfoque institucional para la gestión de los recursos financieros.
85. En el marco de medición de los resultados propuesto para la Octava Reposición figura una meta relativa a la proporción de la fuerza de trabajo total del FIDA que se dedica a las funciones de desarrollo y apoyo de programas. Concretamente, el indicador del marco de medición se refiere al porcentaje de la fuerza de trabajo destinada a los programas, que para el FIDA consistirá en el porcentaje de la fuerza de trabajo (personal y consultores) que participe en la elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1). Actualmente, se están analizando diversas cuestiones relacionadas con la presentación de informes detallados sobre los días-consultor trabajados, para lo cual se ha establecido un proyecto de racionalización de la administración de los consultores sufragado con cargo al presupuesto de gastos de capital. A la espera de que los instrumentos desarrollados en el marco de ese proyecto entren plenamente en funcionamiento, al comenzar el período de la Octava Reposición, el FIDA utilizará el porcentaje de los gastos totales relativos a la fuerza de trabajo que se destinan al grupo 1 como indicador indirecto para el marco de medición. Se prevé que en 2010 la proporción de los gastos totales relativos a la fuerza de trabajo destinados al grupo 1 será del 62% (cuadro 20). El aumento de los costos nominales de la fuerza de trabajo no destinada al grupo 1 se debe exclusivamente al aumento de los precios, sin que se prevea una ampliación real de la asignación para la dotación de personal en estas esferas.

Cuadro 20
Gastos relativos a la fuerza de trabajo
 (en millones de USD)

	2008 (gasto efectivo)	2009 (gasto estimado)	2010 (gasto previsto)
Gastos relativos a la fuerza de trabajo en el grupo 1	44,05	56,74	63,40
Gastos relativos a la fuerza de trabajo en los otros grupos	36,72	36,61	38,97
Gasto total relativo a la fuerza de trabajo	80,77	93,35	102,37
Porcentaje del gasto relativo a la fuerza de trabajo destinado al grupo 1	55%	61%	62%

C. Presupuesto para 2010, por departamento

86. La presupuestación del FIDA basada en los resultados para 2010 se basa en los siguientes principios relativos a los costos: los resultados se establecen a nivel institucional mediante un proceso horizontal de consulta entre todos los departamentos; y los recursos se asignan en función de las necesidades estimadas de los procesos encaminados al logro de los resultados. Posteriormente, los recursos asignados a cada grupo se redistribuyen entre los departamentos y

¹⁶ En 2009 los gastos de capacitación sufragados con cargo al presupuesto administrativo y al presupuesto del SFEP (es decir, sin incluir la capacitación impartida en el marco del Plan de Acción) ascendieron a USD 1,17 millones. Para 2010 se prevé un gasto real similar.

divisiones según su participación en los procesos institucionales. En el cuadro 21 se indican las asignaciones estimadas para cada departamento. El considerable incremento real de la asignación destinada al Departamento de Administración de Programas guarda relación con las funciones que este departamento debe desempeñar en muchos procesos clave del grupo 1. En el caso de otros departamentos y oficinas los incrementos reales son mucho menores porque su nivel de funciones es inferior al de las relacionadas con los procesos del grupo 1.

Cuadro 21

Asignaciones presupuestarias estimadas, por departamento
(en millones de USD)

<i>Departamento</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Cambio nominal (%)</i>	<i>Cambio real (%)</i>
Departamento de Administración de Programas	60,67	67,44	11,2%	7,0%
Departamento de Finanzas y Administración	28,51	29,91	4,9%	0,3%
Departamento de Asuntos Externos	17,93	19,06	6,3%	0,7%
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	6,40	6,92	8,1%	2,2%
Nivel institucional	1,80	1,82	1,1%	0,0%
Total	115,31	125,15	8,5%	4,0%

87. Como ya se ha señalado, el presupuesto del grupo 1 es el único que registrará un incremento real. En el cuadro 22 se describe la participación de cada departamento en dicho incremento.

Cuadro 22

Asignación del incremento real para 2010 en el presupuesto del grupo de resultados 1

<i>Departamento</i>	<i>Incremento real</i>	
	<i>Millones de USD</i>	<i>Porcentaje del incremento</i>
Departamento de Administración de Programas	4,25	92,2%
Departamento de Finanzas y Administración	0,09	2,0%
Departamento de Asuntos Externos	0,13	2,8%
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	0,14	3,0%
Total	4,61	100,0%

VI. Cuestiones relativas a la gestión presupuestaria derivadas de la integración del SFEP en el presupuesto administrativo

88. El Consejo de Gobernadores autorizó al FIDA¹⁷ a arrastrar al ejercicio económico sucesivo los créditos no comprometidos del presupuesto administrativo vigente hasta una suma máxima que no supere el 3% del presupuesto aprobado en el que se registre dicho excedente. En las condiciones presupuestarias estrictas con que operó el FIDA durante el período de la Séptima Reposición, este arrastre se debió principalmente no tanto a un nivel de gasto inferior a lo previsto como a un excedente derivado de la reformulación del presupuesto administrativo al final del ejercicio para reflejar las fluctuaciones cambiarias (cuadro 23). La mayor parte de

¹⁷ Resolución 133/XXVII del Consejo de Gobernadores (febrero de 2004).

los gastos con cargo al presupuesto administrativo se efectúan en una moneda distinta de la moneda del presupuesto, es decir, en euros y no en dólares de los Estados Unidos.

Cuadro 23

Recursos disponibles en concepto de arrastres del presupuesto administrativo: antes y después de la reformulación del presupuesto en función de las fluctuaciones cambiarias
(en miles de USD)

	2006	2007	2008
Antes de la reformulación	905	(3 058)	930
Después de la reformulación y los arrastres	2 256	1 238	2 276

89. Hasta ahora el presupuesto del SFEP, que en 2010 se integrará en el nuevo presupuesto administrativo ampliado del FIDA, se ha gestionado por separado y con arreglo a un mecanismo de autorización específico. El SFEP se estableció¹⁸ en 2001 para financiar todo el ciclo plurianual de proyectos como "servicio de financiación" de apoyo al proceso de elaboración de los proyectos. En él se integraron diversos servicios que anteriormente se financiaban con cargo al programa de trabajo, así como algunas partidas relacionadas con los proyectos, que hasta entonces se incluían en el presupuesto administrativo (por ejemplo, las relativas a las evaluaciones *ex ante*, las instituciones cooperantes, la supervisión/el seguimiento de préstamos/donaciones y la finalización de proyectos). Los servicios financiados con cargo al programa de trabajo (por ejemplo, donaciones para servicios a los Estados Miembros) correspondían a aspectos de la preparación de los proyectos, la evaluación ambiental, el servicio de operaciones especiales, la aceleración de la marcha de los proyectos y otras medidas de apoyo a la ejecución de los proyectos cuya responsabilidad incumbía a los prestatarios.
90. Al igual que el presupuesto administrativo, el presupuesto del SFEP, que es aprobado por la Junta Ejecutiva, se financia directamente con cargo a los recursos ordinarios del FIDA. También como en caso del presupuesto administrativo, los recursos del presupuesto anual aprobado para el SFEP pueden arrastrarse al ejercicio siguiente (cuadro 24). Sin embargo, a diferencia del presupuesto administrativo, el SFEP se estableció con objeto de financiar los compromisos para todo el ciclo plurianual de los proyectos, sin límite anual en los arrastres, lo cual proporciona una base para la ulterior gestión de las asignaciones a los países durante el ciclo trienal del PBAS.

Cuadro 24

Arrastres del SFEP
(en miles de USD)

	Final de 2006	Final de 2007	Final de 2008
Arrastre ^a	3 927	2 256	3 437
Porcentaje del SFEP aprobado	12,9%	6,7%	8,9%

^a En el pasado las cantidades incluidas en esta cuenta registraron considerables variaciones interanuales debido a las dificultades para estimar la cuantía de las facturas de las instituciones cooperantes en concepto de servicios de supervisión, que representaban una parte importante del SFEP antes de que las funciones de supervisión se transfirieran al FIDA.

91. El grupo 1 del presupuesto administrativo integrado absorberá todos los gastos que antes se financiaban con cargo al presupuesto del SFEP. En el contexto de esta integración del SFEP, se propone que en las normas relativas a los arrastres para el nuevo presupuesto administrativo se reflejen las principales diferencias entre los

¹⁸ Resolución 124/XXIV del Consejo de Gobernadores (febrero de 2001).

procesos operativos del grupo 1 y los de los grupos 2, 3 y 4, con las consiguientes diferencias en sus plataformas de gestión presupuestaria, en particular, y en consonancia con las resoluciones pertinentes del Consejo de Gobernadores (cuadro 25):

- a) las partidas presupuestarias para los grupos 2, 3 y 4 deberían regirse por la norma relativa a los arrastres del "antiguo" presupuesto administrativo, establecido por el Consejo de Gobernadores en 2004 (es decir, un límite máximo del 3%), y
 - b) en las partidas destinadas al grupo 1 deberían autorizarse los arrastres plurianuales aplicados al SFEP conforme a lo establecido por el Consejo de Gobernadores en 2001.
92. El FIDA informará cada año a la Junta Ejecutiva sobre los recursos arrastrados a ejercicios sucesivos sobre la base de las normas indicadas *supra*.

Cuadro 25

Normas relativas a los arrastres para las partidas del "nuevo" presupuesto administrativo
(en miles de USD)

<i>Partidas</i>	<i>Normas relativas a los arrastres</i>	<i>Información relativa a la cuantía de los arrastres</i>
Grupos 2, 3 y 4	Límite del 3%	Anual
Grupo 1	Sin límite máximo. Sin posibilidad de utilizarlos en otros grupos de procesos	Anual

VII. Presupuesto de gastos de capital

93. El presupuesto de gastos de capital se estableció en 2008, principalmente como base para realizar inversiones esenciales destinadas a mejorar los sistemas de TIC a fin de aumentar la eficacia y eficiencia del FIDA. Los costos de amortización se imputan al presupuesto administrativo del FIDA (cuadro 26).

Cuadro 26

Presupuesto de gastos de capital: aprobaciones, gastos y amortización imputada
(en miles de USD)

	2008	2009 (estimación)
Presupuesto de gastos de capital aprobado	2 000	4 081
Gasto efectivo con cargo a los presupuestos de gastos de capital aprobados	739	3 594
Amortización imputada al presupuesto administrativo del año sucesivo	100	500

94. Para 2010 se propondrán partidas de gastos de capital acordes con las prioridades operacionales indicadas en el presente documento, con especial hincapié en las inversiones que permitan realizar ahorros para compensar la amortización imputada al presupuesto administrativo.

VIII. Fondos suplementarios y complementarios

95. En comparación con muchas otras IFI, el FIDA dispone de recursos suplementarios y complementarios relativamente escasos para apoyar las actividades complementarias de sus actividades básicas. Por consiguiente, tiene menos capacidad para ofrecer servicios relacionados con cuestiones especiales que inciden considerablemente en algunos aspectos clave de la lucha contra la pobreza rural: por ejemplo, las cuestiones institucionales especiales que se plantean en los Estados frágiles y la demanda de muchos países en desarrollo que necesitan desarrollar su capacidad nacional para dirigir y aplicar eficazmente estrategias y programas nacionales de lucha contra la pobreza rural.

96. Puesto que los fondos suplementarios se suministran en el marco de acuerdos bilaterales específicos concertados con donantes, su utilización no está sujeta a la aprobación de la Junta Ejecutiva. En el presente documento estos fondos se consignan con fines informativos. En el cuadro 27 se indican los nuevos compromisos externos de aportación de fondos suplementarios y complementarios al FIDA (para financiar la consecución de resultados acordados bilateralmente, con arreglo a condiciones para la realización de los gastos también acordadas bilateralmente), los ingresos efectivamente recibidos con arreglo a compromisos anteriores, y los desembolsos efectuados. Del total de USD 33,77 millones a que ascendieron los desembolsos en 2008, unos USD 16,22 millones se destinaron directamente a proyectos.

Cuadro 27
Fondos suplementarios y complementarios del FIDA
(en miles de USD)

	2006	2007	2008
Asignaciones aprobadas (PeopleSoft)	12 669	28 051	18 657
Donaciones concedidas (Sistema de Préstamos y Donaciones)	9 314	143 389	24 619
Recursos recibidos ^a	41 050	100 525	104 609
Desembolsos de donaciones	11 534	74 606	16 219
Desembolsos para actividades realizadas en el FIDA mediante donaciones	11 934	11 842	17 553
Saldo no desembolsado de los recursos recibidos (datos históricos)	58 672	50 603	148 885

^a El incremento significativo de los recursos recibidos en 2007 y 2008 está relacionado fundamentalmente con la contribución acumulativa de EUR 112,5 millones (USD 157 millones) recibida de la Comisión Europea, integrada por dos tramos de EUR 45 millones y EUR 67,5 millones para 2007 y 2008, respectivamente.

97. La administración de los fondos suplementarios supone unos costos considerables, sobre todo debido a la fragmentación, la pequeña cuantía media y los requisitos especiales que fijan los donantes en materia de presentación de informes y gestión. Los costos administrativos de los fondos suplementarios para 2009 se estiman en USD 4,39 millones. Estos costos se financian con cargo a los honorarios de gestión en concepto de administración, que se descuentan de los fondos suplementarios con arreglo a una tasa similar a la que aplican las otras IFI y las organizaciones de las Naciones Unidas. Se estima que en 2010 los costos de la administración de los fondos suplementarios serán aproximadamente equivalentes a los de 2009 (antes de los ajustes en función de la inflación) y que se sufragarán por completo con cargo a los ingresos en concepto de honorarios de gestión (cuadro 28).

Cuadro 28
Costos presupuestados de la administración de los fondos suplementarios y complementarios
(en miles de USD)

	2007	2008	2009
Costos administrativos presupuestados del FIDA	3 354	4 352	4 386
Utilización de los ingresos en concepto de honorarios de gestión	3 354	4 352	4 386
Costo neto para el FIDA	–	–	–

98. El FIDA está revisando su enfoque de la movilización y gestión de los fondos suplementarios para racionalizar y contener los costos administrativos modificando la manera en que se reciben y administran esos fondos (por ejemplo, mediante el establecimiento de fondos fiduciarios de múltiples donantes similares a los del Banco Mundial). El Fondo también procurará ampliar la plataforma que ofrecen los fondos suplementarios para incluir, en los aspectos más amplios de su mandato, una mayor variedad de servicios de lucha contra la pobreza rural, además de los que guardan estrecha relación con las actividades programáticas ordinarias.

Segunda parte – Descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y las cuestiones relativas a los recursos para 2010 de la Oficina de Evaluación

I. Introducción

99. Este es el segundo año en que la OE prepara un programa eslabonado de trabajo de evaluación de tres años de duración. En consonancia con las buenas prácticas de otros mecanismos de evaluación¹⁹ que aplican un criterio análogo, el presente documento contiene una descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado de la OE para el período 2010-2012 y las necesidades de recursos para 2010.
100. Tras la incorporación de las observaciones formuladas por el Comité de Evaluación en su 57º período de sesiones celebrado en julio de 2009, y sobre la base de las orientaciones y observaciones que formule la Junta Ejecutiva durante su período de sesiones previsto para septiembre de 2009, la OE preparará su programa de trabajo amplio para 2010-2012 y el presupuesto correspondiente a 2010, con miras a que el Comité de Evaluación los examine en su 58º período de sesiones en octubre. Después, con arreglo a las nuevas orientaciones que dé el Comité, la OE preparará su programa de trabajo para 2010-2012 y el presupuesto correspondiente a 2010 a fin de que sean examinados en el 98º período de sesiones de la Junta en diciembre de 2009. Antes de todo ello, y por decisión de la Junta, la propuesta será examinada por el Comité de Auditoría en noviembre de 2009, junto con el presupuesto administrativo del FIDA correspondiente a 2010.
101. El presente documento consta de cinco secciones. En la sección II se presenta un resumen de los principales logros conseguidos por la OE hasta la fecha en 2009. También se presenta una sinopsis de esos logros en el anexo I del documento. La sección III contiene una selección de enseñanzas operacionales para la OE que se han extraído de la ejecución del programa de trabajo del año en curso, mientras que la sección IV incluye las prioridades propuestas para 2010-2012, junto con una exposición de las principales actividades de evaluación que se propone llevar a cabo la división. En la sección V se esbozan cuestiones relativas a los recursos en 2010 que permitirán a la OE ejecutar su programa de trabajo con puntualidad. Los anexos II y III ofrecen una síntesis de las necesidades propuestas de la OE en cuanto a recursos humanos y financieros durante 2010.

II. Logros conseguidos en 2009

102. Para 2009, la OE tenía cuatro prioridades, en las que se tuvo en cuenta la necesidad de cumplir los requisitos establecidos en la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación. Dichas prioridades eran las siguientes: i) la realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos; ii) la labor específica de evaluación que debe realizarse de acuerdo con la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación; iii) la proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación, y iv) el perfeccionamiento de la metodología de evaluación.

¹⁹ Véase, por ejemplo: i) el proyecto de programa eslabonado de trabajo de tres años de duración (2008-2010) y el presupuesto para 2008 del Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), y ii) el programa de trabajo y presupuesto (ejercicio 2008) y el plan indicativo (ejercicios 2009 y 2010) del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

Hasta la fecha, la OE ha sido capaz de ejecutar la mayoría de las actividades previstas en relación con las cuatro prioridades establecidas dentro de los plazos previstos, con algunas excepciones debidas a retrasos inevitables.²⁰

103. Con respecto a la prioridad i), la OE y el Departamento de Evaluación de Operaciones del BAfD emprendieron conjuntamente una evaluación de las políticas y operaciones de desarrollo agrícola y rural ejecutadas por ambas organizaciones en África. Hasta la fecha, la OE ha completado el informe provisional de la evaluación conjunta, que se basó en cuatro documentos de trabajo específicos, a saber: a) los cambios en el contexto y las perspectivas de desarrollo agrícola y rural en África; b) una metaevaluación del desempeño pasado de las operaciones financiadas por ambas organizaciones en el continente; c) un examen de las relaciones de asociación entre el BAfD y el FIDA, y d) un análisis de determinados procesos operativos y de su impacto en los resultados. El informe provisional y los documentos de trabajo correspondientes ya se han completado y se han transmitido a la dirección del FIDA y los miembros de la Junta Ejecutiva.²¹
104. Entre otras cuestiones, el informe provisional señala que, en conjunto, África ha hecho progresos significativos hacia el establecimiento de un entorno político más estable para la promoción del crecimiento y de la reducción de la pobreza rural mediante el desarrollo agrícola y rural. Se han producido mejoras a nivel institucional, que se han traducido en organizaciones regionales y subregionales y en organizaciones comunitarias y de la sociedad civil más fuertes, que han hecho mejorar la rendición de cuentas por parte de los gobiernos. Sin embargo, la heterogeneidad del continente hace que el desarrollo agrícola y rural sea una tarea repleta de dificultades y, además de la crisis económica actual, algunas de las cuestiones que requieren mayor atención son el cambio climático, la volatilidad de los precios de los alimentos y la adaptación al régimen comercial desfavorable, que actúa como desincentivo para el crecimiento agrícola.
105. En el informe también se indica que los resultados —medidos en función de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia— de los proyectos financiados por el FIDA son mejores que los de los proyectos del BAfD. No obstante, sigue habiendo margen para introducir mejoras, especialmente en materia de sostenibilidad, participación del sector privado y atención a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Además, a pesar de los resultados moderadamente satisfactorios de los proyectos, el desempeño del programa en los países de las dos organizaciones no es tan satisfactorio, especialmente en lo que se refiere al diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos, el fortalecimiento de las asociaciones y el establecimiento de las debidas sinergias entre las actividades de préstamo y otras actividades.
106. También se han ultimado la fase de trabajo en los países y el examen de la calidad en las etapas iniciales de las operaciones del FIDA y el BAfD en materia de desarrollo agrícola y rural en África. El propósito de la fase de trabajo en los países, que incluyó visitas a ocho países,²² era validar las conclusiones y las hipótesis

²⁰ Las excepciones son las siguientes: i) la evaluación del proyecto en la República Dominicana se ha retrasado unos ocho meses debido a las exigencias de licencia imprevistas del evaluador principal de la OE inicialmente designado para la evaluación; ii) la evaluación del programa en la Argentina ha sido reprogramada y se ultimaré en 2010, en lugar de a finales de 2009, debido a la retirada de última hora del jefe del equipo de consultores seleccionado y la reciente epidemia de gripe en el país, y iii) el informe final de la evaluación conjunta del BAfD y el FIDA sobre las políticas y operaciones de desarrollo agrícola y rural ejecutadas por ambas organizaciones en África está en fase de preparación. Esta evaluación será examinada por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, en lugar de en septiembre de 2009 como se había previsto inicialmente. En parte, el aplazamiento puede atribuirse a lo elaborado del proceso, consistente en: i) examinar las observaciones de las direcciones del BAfD y el FIDA sobre los diversos resultados cuantificables producidos durante la evaluación, y de los gobiernos africanos sobre el proyecto de informe final, y ii) coordinar las fechas relacionadas con la presentación del proyecto de informe final a los órganos rectores del BAfD y el FIDA.

²¹ Estos documentos pueden descargarse del sitio web del FIDA en la dirección: www.ifad.org/evaluation/jointevaluation/index.htm.

²² Entre los países visitados figuran Ghana, Malí, Marruecos, Mozambique, Nigeria, Rwanda, el Sudán y la República Unida de Tanzania.

derivadas del informe provisional mediante interacciones con gobiernos, beneficiarios, donantes y otros asociados, y visitar una selección de lugares donde se ejecutan proyectos y actividades. El examen de la calidad en las etapas iniciales permitió analizar los cambios adoptados en el diseño de las estrategias en los países y los proyectos recientemente formulados en 10 países africanos,²³ y valorar la medida en que las enseñanzas extraídas de operaciones pasadas e iniciativas recientes de reforma han quedado reflejadas en el diseño de operaciones más recientes. En conjunto, las visitas a los países confirmaron las principales conclusiones del informe provisional, por ejemplo, en cuanto a la necesidad de que el FIDA y el BAfD dediquen más atención al género y a la sostenibilidad. El examen de la calidad en las etapas iniciales puso de manifiesto que las reformas promovidas por las dos organizaciones desde sus respectivas evaluaciones externas independientes van por buen camino, y que en el diseño de las estrategias en los países y los proyectos se están resolviendo, en general, muchos aspectos que en operaciones anteriores se determinó que requerían mejoras, como la focalización o las actividades de seguimiento y evaluación.

107. Basándose en todos los resultados cuantificables obtenidos durante el proceso, se está preparando el proyecto de informe final de la evaluación conjunta. Ha sido transmitido a los directivos de ambas organizaciones para que lo examinen y formulen observaciones a comienzos de julio. Después, el documento se transmitirá a los gobiernos y otros asociados en África para que remitan sus observaciones al respecto. Entre septiembre y octubre se realizarán visitas a una selección de países africanos para debatir este proyecto de informe. Por último, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva examinarán la evaluación en diciembre de 2009. También será examinado por el Comité sobre la eficacia en términos de desarrollo y la Junta de Gobernadores del BAfD.
108. La OE trabaja actualmente en 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. Se están produciendo varios resultados cuantificables, entre ellos una valoración completa de la Iniciativa para la integración de innovaciones, una encuesta entre el personal sobre las capacidades organizativas del FIDA para apoyar la promoción de la innovación, y un estudio de establecimiento de datos de referencia para recoger las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas en cinco organizaciones comparables²⁴ que prestan atención a las innovaciones. Se están realizando visitas a cinco países,²⁵ uno en cada una de las regiones en las que opera el FIDA. Está previsto que la evaluación quede terminada antes de finales de 2009 y sea debatida por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009.
109. La OE ha iniciado la evaluación a nivel institucional de los enfoques y resultados del FIDA en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. El documento conceptual está en fase de preparación y, entre otras cuestiones, en él se expondrán los objetivos principales, las principales cuestiones y el proceso general para esta importante evaluación. Como se acordó con la Junta, la evaluación se ultimaré en 2010, a fin de que sus aportaciones lleguen con puntualidad para que la dirección elabore la política de género del Fondo, una vez finalizada la evaluación.

²³ Se trata de los ocho países incluidos en las visitas a países, además de Burkina Faso y Kenya.

²⁴ Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Irish Aid, Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer y Banco Mundial.

²⁵ Incluidos el Brasil, Marruecos, Nigeria, la República Unida de Tanzania y Viet Nam.

110. La OE realizó varias evaluaciones de programas en los países (EPP) en 2009. En febrero finalizó la EPP relativa al Sudán con la organización de un taller nacional con formato de mesa redonda en Jartúm. La EPP hizo aportaciones para la elaboración del nuevo COSOP basado en los resultados, que fue examinado por la Junta en abril de 2009. Según la EPP, los resultados de los proyectos fueron moderadamente satisfactorios, particularmente en cuanto a la promoción de la seguridad alimentaria, la participación de la comunidad en la adopción de decisiones y el riego en pequeña escala. Por otro lado, la evaluación puso de manifiesto que podría haberse conseguido mucho más en materia de diálogo sobre políticas, especialmente a nivel nacional, habida cuenta de la larga presencia y la credibilidad del Fondo en el país.
111. Se están realizando otras EPP relativas a la Argentina, la India, Mozambique y el Níger. Los resultados preliminares de la EPP de Mozambique indican que el Fondo ha hecho una importante contribución al desarrollo agrícola y rural del país, especialmente en materia de pesca artesanal, financiación rural sostenible y acceso a los mercados. Además, también se ha avanzado satisfactoriamente en lo que se refiere al diálogo sobre políticas. Sin embargo, en la evaluación también se señala que es indispensable que el FIDA refuerce su presencia en Mozambique, si, entre otras cosas, quiere seguir desempeñando un papel importante en los procesos relacionados con las políticas y en las actividades de coordinación y armonización de los donantes. La EPP relativa a Mozambique será examinada por el Comité de Evaluación durante su 58º período de sesiones en octubre de 2009.
112. Los informes de las EPP de la India y el Níger están actualmente en fase de elaboración, una vez finalizadas las visitas sobre el terreno de los respectivos equipos de evaluación de la OE durante la primera parte del año. Está previsto que los informes estén ultimados para finales de 2009. Cabe señalar que, en el marco de la EPP relativa a la India, la OE está realizando un estudio de caso sobre la gestión del desempeño a fin de localizar oportunidades y determinar las dificultades a que se enfrentan la gestión de proyectos y otros procesos asociados que son indispensables para el logro de resultados sobre el terreno. Por lo que respecta a la EPP del Níger, se realizaron evaluaciones específicas del desempeño y el impacto en dos proyectos con el fin de acopiar datos primarios para fortalecer la base analítica y cuantitativa de la evaluación.
113. En cuanto a las evaluaciones de proyectos, tal y como se acordó con la Junta, la OE está llevando a cabo seis evaluaciones de proyectos en Benin, China, Etiopía, la República Dominicana, Uganda y el Yemen. Todas las evaluaciones se terminarán, de acuerdo con lo previsto, antes de que finalice el año, salvo la de la República Dominicana, que se ultimaré a principios de 2010 (véase la nota 2).
114. En lo que atañe a la prioridad ii), que es la labor de evaluación exigida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación, ya está en marcha la preparación del ARRI del presente año. El documento se debatirá con arreglo a lo previsto en octubre con el Comité de Evaluación, y después con la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009. Siguiendo la práctica introducida en el pasado, el ARRI dedica la debida atención al aprendizaje, además de dar cuenta del desempeño y el impacto de las operaciones del FIDA. El ARRI de 2009 se centra en dos temas de aprendizaje acordados el año anterior con la Junta, a saber, el acceso a los mercados y la gestión del medio ambiente y los recursos naturales. A este respecto, la OE preparó documentos temáticos y organizó talleres internos de aprendizaje sobre aspectos específicos para debatir e intercambiar ideas con el personal de operaciones del FIDA y otros interesados sobre cada uno de esos temas. El ARRI del presente año tiene una sólida dimensión de asociación con la División de Comercio y Mercados y la División de Medio Ambiente, Cambio Climático y Bioenergía de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), especialmente en la producción de los dos documentos temáticos. En los talleres de aprendizaje del ARRI celebrados en mayo también

participó personal de estas y otras divisiones de la FAO. Los resultados de los talleres, en cuanto a las principales medidas complementarias que debe examinar la dirección del FIDA en cada uno de esos ámbitos temáticos, se recogerán en secciones particulares del documento definitivo del ARRI.

115. En abril de 2009, la Junta Ejecutiva definió de nuevo la composición del Comité de Evaluación por un mandato de tres años²⁶ que terminaría en abril de 2012. En el 56º período de sesiones, celebrado en junio, se eligió a un nuevo Presidente del Comité (el Director Ejecutivo por Egipto²⁷). Por ahora se han celebrado tres períodos de sesiones oficiales y dos oficiosos en abril, junio y julio. Entre las cuestiones examinadas por el Comité durante esos períodos de sesiones figuraron evaluaciones de proyectos en la Argentina y la República Popular Democrática de Corea, la EPP relativa a Nigeria, la nueva política del FIDA en materia de financiación rural, junto con las observaciones de la OE al respecto, la descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y las cuestiones relativas a los recursos para 2010, el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), los procedimientos para el nombramiento y la renovación del mandato del Director de la OE, y el documento conceptual/mandato del examen *inter pares* externo de la OE. Durante el período de sesiones oficioso de junio se celebró una sesión de orientación inicial para los nuevos miembros del Comité. Están previstas otras dos sesiones de este tipo en octubre y diciembre de 2009. Además, la OE organizará la visita anual sobre el terreno a la India en diciembre de 2009.
116. A otro respecto, y de acuerdo con la solicitud formulada por el Comité de Evaluación durante su 56º período de sesiones de junio, la OE elaborará una propuesta para seguir fortaleciendo el circuito de aprendizaje sobre evaluación, que se incluirá en el documento detallado del programa de trabajo trienal eslabonado para 2010-2012 y el presupuesto correspondiente a 2010 de la OE, y que el Comité de Evaluación examinará durante su 58º período de sesiones en octubre de 2009.
117. En lo que se refiere a la prioridad iii) sobre la proyección de la labor de evaluación y las asociaciones, la OE siguió intensificando su participación en diversos procesos y plataformas internacionales relacionados con la evaluación. La OE tomó parte en la reunión anual del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y, por lo general, interviene en varios de sus grupos de tareas, entre ellos los que se ocupan de la evaluación del impacto, los derechos humanos y el género. Del mismo modo, la OE participó en reuniones del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo y la Red de redes sobre la evaluación del impacto (NONIE).
118. Por último, el acuerdo de asociación (tercera fase) entre la OE y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) entró en vigor en abril de este año. Esa asociación permitirá a la OE superarse todavía más para financiar nuevas actividades de carácter innovador y experimental o dar más profundidad y amplitud a la labor de análisis a fin de reforzar la evaluación basada en pruebas, aspectos que no serían sufragados con cargo al presupuesto administrativo anual de la OE. Por ejemplo, en 2009 la división está utilizando los recursos de esta asociación para la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse, los temas de aprendizaje del ARRI (véase el párrafo 16), actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación, capacitación y difusión del nuevo manual de evaluación de la OE, y la realización de un estudio de caso especial sobre gestión del desempeño en el marco de la EPP relativa a la India.

²⁶ En la nueva composición del Comité figuran el Brasil, el Canadá, Egipto, la India, Indonesia, Irlanda, Nigeria, los Países Bajos y Suecia.

²⁷ Dr. Abdel Aziz Mohamed Hosni.

119. La OE ha emprendido algunas actividades que contribuirán al desarrollo de su futuro enfoque y participación en el desarrollo de la capacidad de evaluación, tal y como solicitaron el Comité y la Junta en 2008. Esto incluye cartografiar el conjunto de actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación existentes en China y la India, y celebrar conversaciones con los dos gobiernos correspondientes, así como con el Banco Mundial y otros interesados, para determinar posibles esferas de asociación en este ámbito. En el documento detallado del programa de trabajo y presupuesto de la OE se incluirá un resumen de las principales actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación, que será examinado por el Comité en octubre.
120. En relación con otro asunto, teniendo en cuenta la necesidad de asegurar la independencia de la función de evaluación, el personal de la OE ha participado en numerosos procesos de mejora de la calidad interna, como reuniones de comités sobre política y estrategia operacionales y foros sobre políticas, a fin de garantizar que las enseñanzas extraídas de las evaluaciones se incorporen debidamente en la formulación de las nuevas políticas, estrategias y proyectos del FIDA.
121. En cuanto a la prioridad iv), relacionada con la metodología de evaluación y la eficacia de la OE, la división está trabajando en la difusión del nuevo manual de evaluación de la OE, que contempla la traducción a todos los idiomas oficiales del FIDA, la publicación y distribución del documento, y la elaboración de un módulo de capacitación adaptado al personal y los consultores de la OE. Otro asunto ha sido la introducción de un enfoque más sistemático de los exámenes *inter pares* internos de la OE en relación con todas las evaluaciones emprendidas. La finalidad de esos exámenes es mejorar el intercambio de conocimientos y velar por una mejor calidad de los resultados cuantificables de la OE. Además, tal y como se acordó con el Comité y la Junta Ejecutiva, la OE está contratando ahora a asesores superiores independientes para todas las evaluaciones de nivel superior (las evaluaciones a nivel institucional y de programas en los países), cuya principal aportación es asesorar a la división a lo largo de todo el proceso de evaluación y dar garantías al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva sobre la calidad de las evaluaciones realizadas y los procesos seguidos. Por último, en octubre la OE presentará un panorama general de los progresos realizados en relación con los indicadores en el nuevo marco de medición de resultados de la división²⁸ aprobado por la Junta durante su 95º período de sesiones de diciembre de 2008.
122. Otra actividad que se ha iniciado ha sido el examen *inter pares* externo de la OE, que incluye una revisión de la política de evaluación del FIDA. Se espera que el examen esté terminado antes de finalizar 2009 y sea examinado por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en diciembre. El examen *inter pares* está siendo realizado bajo la dirección del ECG, con la participación del Presidente del UNEG. Como se acordó con la Junta el año pasado, el examen *inter pares* abarca la totalidad de la función de evaluación del Fondo, incluido el desempeño de la OE y la calidad de sus productos, su metodología y sus procesos, la política de evaluación y los procesos de autoevaluación emprendidos por la dirección del FIDA, además del papel y las operaciones del Comité de Evaluación.

III. Balance de la labor realizada en 2009

123. Como en los últimos años, antes de definir sus esferas prioritarias, incluido el programa de trabajo trienal para 2010-2012 y las cuestiones relativas a los recursos para 2010, la OE examinó la experiencia adquirida en la ejecución de su programa de trabajo durante 2009. A continuación se resumen tres cuestiones fundamentales surgidas de esa reflexión.

²⁸ Véase el anexo XVI, EB 2008/95/R.2/Rev.1.

124. Además de informar sobre los resultados conseguidos mediante operaciones apoyadas por el FIDA, una de las esferas en las que se están invirtiendo más esfuerzos y recursos es en comprender las causas inmediatas del desempeño (es decir, el factor "por qué"). Por consiguiente, la OE está tratando de no limitarse a responder a la pregunta "¿Cómo fue el desempeño que se ha documentado?", sino que intenta responder de manera más completa a la pregunta "¿Por qué fue el desempeño como fue?". Esto es sumamente importante para generar enseñanzas que después puedan utilizarse para mejorar la eficacia general del Fondo en términos de desarrollo. Para conseguirlo es preciso, entre otras cosas, dedicar suficiente tiempo y esfuerzo al comienzo de cada evaluación para definir las principales preguntas a las que hay que responder y determinar las fuentes de datos e información para facilitar el proceso, así como realizar exámenes *inter pares* internos en profundidad sobre los principales resultados cuantificables de la evaluación, incluido el informe principal.
125. La importante experiencia relacionada con la evaluación sobre África realizada conjuntamente con el BAfD ha generado varias enseñanzas que pueden resultar útiles para futuras actividades de la misma índole. Como aspecto positivo, la OE reconoce, entre otras cosas, que las evaluaciones conjuntas pueden contribuir a ampliar el alcance de las evaluaciones, reducir los costos de transacción para los países asociados y reforzar las asociaciones entre las organizaciones que participan en la evaluación conjunta. Por otro lado, las evaluaciones conjuntas parecen exigir un grado relativamente mayor de coordinación, comunicación y tiempo para la ejecución, aparte de las consideraciones relativas a los procesos y a la gestión de los riesgos. Basándose en esa experiencia, la OE buscará oportunidades para realizar nuevas evaluaciones conjuntas, incluidas nuevas modalidades que exijan distintos grados de colaboración. Por ejemplo, una forma de evaluación conjunta por dos organizaciones podría consistir en dedicar atención específica y amplia al intercambio de experiencias y enseñanzas a lo largo de todo el proceso, en lugar de tener necesariamente que contar con un solo equipo de evaluación y un informe final conjunto, como es el caso en la actual evaluación conjunta en África. Por ejemplo, en el marco de la EPP relativa a la India, la OE ha mantenido un activo intercambio de información con la FAO, que actualmente está llevando a cabo una evaluación de sus operaciones en ese país. En particular, se organizará una reunión específica para debatir las conclusiones e intercambiar experiencias sobre la evaluación de los programas de la FAO y el FIDA en la India. También se invitará a la FAO a participar en el taller nacional con formato de mesa redonda sobre la EPP de la India que la OE celebrará en Delhi en diciembre de 2009 para presentar los resultados de la evaluación. La OE también está buscando otras oportunidades para realizar evaluaciones conjuntas, como colaborar con el Banco Mundial en la evaluación a nivel institucional de los enfoques y resultados del FIDA en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, habida cuenta de que el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial está actualmente efectuando una evaluación de las actividades y la asistencia del Banco en ese mismo ámbito.
126. Mientras que las evaluaciones, por su propia naturaleza, examinan invariablemente los resultados de estrategias y operaciones pasadas, la OE reconoce que también es importante captar durante ciertas evaluaciones la evolución de las estrategias, los procesos y el diseño de los proyectos del FIDA. A este respecto, por ejemplo en las EPP, la OE cada vez más examina también operaciones recién diseñadas y en curso, especialmente para determinar su pertinencia y la medida en que las enseñanzas extraídas en el pasado se reflejan en el diseño de operaciones más recientes. Esto permite a la OE no sólo informar sobre los resultados de operaciones anteriores, sino también incorporar en las evaluaciones los cambios en las prioridades y las orientaciones de un determinado programa en el país, y valorar si el FIDA está

extrayendo las debidas enseñanzas de experiencias anteriores. Un ejemplo de ello es el examen de la calidad en las etapas iniciales realizado como parte de la evaluación conjunta en África.

IV. Prioridades de la OE para 2010-2012

127. La OE propone cuatro prioridades para el período 2010-2012, que tienen en cuenta los requisitos de la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación, así como la contribución de la labor de evaluación para el logro de ciertos resultados de la gestión institucional.²⁹
128. Las cuatro principales esferas prioritarias para 2010-2012 son las siguientes:
- a) realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos;
 - b) labor específica de evaluación exigida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación;
 - c) proyección de la labor de evaluación y asociaciones, y
 - d) metodología de evaluación y eficacia de la OE.
129. La esfera prioritaria a) representa el núcleo del programa de trabajo de la OE. Con arreglo a ella, la OE ultimaré varias evaluaciones iniciadas en 2009, entre ellas, la evaluación a nivel institucional de los enfoques y resultados de las actividades del FIDA en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y las EPP relativas a China, Haití, Kenya y el Yemen. En particular, la OE dedicará tiempo y atención a asegurar una difusión amplia de las principales enseñanzas extraídas y las cuestiones que se han planteado en la evaluación conjunta en África. Ello supondrá la organización de talleres específicos en África en los que participarán, entre otros, numerosos interesados directos, funcionarios del gobierno, planificadores de políticas, representantes de la sociedad civil, y la dirección y el personal del FIDA.³⁰
130. De conformidad con lo acordado con el Comité de Evaluación en octubre y la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008, se aplazó un año la evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, cuyo comienzo se había previsto inicialmente para finales de 2009. De acuerdo con la decisión de la Junta, ello se hizo a fin de que la OE pudiera emprender en primer lugar en 2009-2010 la evaluación a nivel institucional de los enfoques y resultados del FIDA en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, que se consideró la prioridad fundamental. Por consiguiente, la evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él se iniciará a finales de 2010 y concluirá en 2011. A este respecto, cabe señalar que la dirección del FIDA se ha comprometido a presentar a la Junta en diciembre de 2010 una propuesta sobre la función y los instrumentos del FIDA en relación con el sector privado. Sin embargo, dado que la evaluación de la OE no terminará hasta el final de 2011, y de acuerdo con la buena práctica consistente en elaborar políticas y estrategias después de una evaluación sobre la misma cuestión, tal vez el Comité desee recomendar a la Junta que la elaboración de la propuesta sobre la relación del FIDA con el sector privado se realice en 2012, una vez terminada la evaluación a nivel institucional. Por último, la evaluación a nivel

²⁹ El Fondo tiene nueve resultados de la gestión institucional: mejor gestión de los programas en los países, mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones), mayor apoyo a la ejecución, mejor gestión de los recursos financieros, mejor gestión de los recursos humanos, mejor gestión de los resultados y los riesgos, mayor eficiencia administrativa y un entorno que propicie la tecnología de la información y las comunicaciones, mejores aportaciones a los diálogos sobre políticas mundiales, y una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros.

³⁰ Las actividades de proyección, incluidas la traducción y la publicación del informe de evaluación en los idiomas pertinentes y la organización de talleres con interesados directos múltiples, se financiarán gracias a fondos canadienses suplementarios (véase el anexo III).

institucional prevista en relación con el enfoque del FIDA respecto del diálogo sobre políticas se ha incluido en el programa de trabajo trienal eslabonado, que se emprenderá una vez terminada la evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él.

131. Para el período 2010-2012 están previstas a título provisional varias EPP. Uno de los principales criterios aplicados a la hora de incluir una EPP en el programa de trabajo es que debe existir una clara intención por parte de la dirección de elaborar un nuevo COSOP basado en los resultados para el país en cuestión, una vez terminada la evaluación. Así pues, después de celebrar consultas con el Departamento de Administración de Programas, se han previsto provisionalmente durante 2010-2012 EPP relativas a los siguientes países: Ghana, Madagascar, Rwanda y Viet Nam.
132. También se han previsto varias evaluaciones de proyectos durante el mismo período. En particular, en 2010 se han propuesto provisionalmente cinco nuevas evaluaciones de proyectos en Azerbaiyán, Ghana, la República Democrática Popular Lao, la República Unida de Tanzania y Rwanda.³¹ Las evaluaciones de proyectos en la República Unida de Tanzania y Rwanda son evaluaciones intermedias, que, según la política de evaluación, son obligatorias antes de emprender el diseño de la fase sucesiva de los proyectos correspondientes. También se incluirán provisionalmente en el programa de trabajo trienal eslabonado varias evaluaciones de proyectos, tanto finales como intermedias, para 2011 y 2012, que se debatirán con el Comité en octubre de 2009.
133. En relación con la prioridad b), la OE preparará un ARRI anual entre 2010 y 2012 y lo presentará, de acuerdo con la práctica habitual, tanto al Comité de Evaluación como a la Junta Ejecutiva. Asimismo, examinará y preparará sus observaciones acerca del PRISMA y del RIDE. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE también preparará sus observaciones sobre toda propuesta de política institucional que sea elaborada por la dirección en aquellas esferas en las que la OE ha acumulado a lo largo de los años suficientes datos y experiencia en materia de evaluación. Por último, todos los años comprendidos en el período 2010-2012, la OE preparará un programa de trabajo trienal eslabonado,³² junto con una propuesta de presupuesto específica para el primero de los tres años del programa de trabajo eslabonado.
134. Con arreglo al mandato del Comité de Evaluación, la OE organizará cuatro períodos de sesiones del Comité al año, así como los períodos de sesiones adicionales que el Presidente considere necesarios. El Comité determinará su programa provisional para el año sucesivo durante el período de sesiones de diciembre. En cuanto a otra cuestión relacionada con ésta, se propone que el Comité realice su visita anual sobre el terreno en 2010 a Mozambique (EPP en curso ese año), en 2011 al Yemen y en 2012 a Ghana (EPP previstas en esos años). La OE propodrá al Comité el calendario exacto de esas visitas a fin de que lo examine durante su período de sesiones de diciembre.
135. Acerca de la prioridad c), la OE seguirá esforzándose por garantizar que los aspectos relativos a la comunicación y la difusión se incorporen desde el principio en todas las evaluaciones. Se mantendrá la práctica actual consistente en distribuir ejemplares impresos de los informes de evaluación y las *Reseñas*³³ y

³¹ En los párrafos 33 y 34 se enumeran los países en los que probablemente se realicen EPP y evaluaciones de proyectos en 2010. La lista definitiva se elaborará en septiembre de 2009 y se incluirá en el documento detallado del programa de trabajo y presupuesto de la OE que examinará el Comité en octubre de 2009.

³² Abarcarán el período 2010-2012 (presentado a la Junta en 2009), 2011-2013 (para presentarlo en 2010) y 2012-2014 (para presentarlo en 2011).

³³ Las *Reseñas* de evaluación son resúmenes de dos páginas de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de cada evaluación. Proporcionan un muestreo de los resultados de la evaluación y un incentivo para que el lector reflexione con más profundidad y amplíe información sobre las cuestiones que le interesen en el informe completo.

*Apreciaciones*³⁴ a los miembros de la Junta Ejecutiva, los asociados de los países en desarrollo y otros interesados, y se seguirá actualizando la sección sobre evaluación en el sitio web del FIDA. De acuerdo con la política de evaluación, la OE también seguirá participando en las plataformas internas del FIDA (por ejemplo, en el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas) con miras a aclarar y mejorar la comprensión de las enseñanzas y las recomendaciones de las evaluaciones. Entre otras actividades, se organizarán talleres de aprendizaje en los países para cada evaluación que se realice, como medio para debatir los resultados de la evaluación y las enseñanzas extraídas con múltiples interesados directos. Además, la OE seguirá definiendo, mediante el ARRI, los principales temas de aprendizaje que habrán de examinarse con la dirección del FIDA mediante talleres de aprendizaje internos.

136. En lo que atañe a las asociaciones, la OE participará activamente en las deliberaciones del ECG, la NONIE y el UNEG. También tomará parte en determinadas conferencias y talleres internacionales y regionales sobre evaluación y cuestiones afines, entre otros, los organizados por ciertas sociedades y asociaciones dedicadas a la evaluación (por ejemplo, la Asociación Africana de Evaluación y la Sociedad Europea de Evaluación). Además, la OE se involucrará más sistemáticamente en el desarrollo de la capacidad de evaluación, centrando sus esfuerzos en aumentar la capacidad de evaluación en el sector agrícola y rural, en asociación con otras organizaciones. A este respecto, el documento detallado del programa de trabajo y presupuesto, que se presentará al Comité en octubre de 2009, contendrá la propuesta global del enfoque y las actividades relativas al desarrollo de la capacidad de evaluación a las que la OE prestará particular atención en 2010. Por último, la OE proseguirá su asociación con la COSUDE (véase el párrafo 20) y utilizará los recursos, entre otras cosas, para las cuestiones de evaluación de género y de aprendizaje seleccionadas en el ARRI de 2010.³⁵
137. Respecto de la prioridad d), la OE velará por la aplicación rigurosa del nuevo manual de evaluación en todas las evaluaciones que se realicen, seguirá contratando a asesores superiores independientes para las evaluaciones de más alto nivel, y seguirá reforzando las actividades relativas a los exámenes *inter pares* internos para abarcar todas las evaluaciones realizadas por la división en 2010. La división reservará tiempo y recursos para la ejecución de todas las medidas complementarias que recomiende el examen *inter pares* externo de la OE, que se está realizando en 2009.

V. Cuestiones relativas a los recursos para 2010

138. En 2010, la división se propone trabajar con la misma dotación de recursos humanos que en 2009 (véase el anexo II para más información sobre la dotación de personal de la OE).
139. Aplicando el mismo factor de inflación (1,5% para costos no relacionados con el personal y un aumento del 6,5% en los costos de personal) que el aplicado por el FIDA en la descripción preliminar del presupuesto administrativo del Fondo para 2010, la propuesta de presupuesto de la OE para 2010 se sitúa en torno a los USD 6,0 millones (véase el anexo III), lo que supone una disminución en cifras reales de alrededor de USD 100 000, es decir, el 1,8% del presupuesto administrativo total correspondiente a 2009. También cabe señalar que, como al igual que con las restantes dependencias del FIDA, el presupuesto administrativo

³⁴ Las *Apreciaciones* de evaluación se centran en una cuestión de aprendizaje derivada de las evaluaciones institucionales, temáticas o de programas en países. Presentan una hipótesis que forma la base para el debate y la deliberación entre los profesionales del desarrollo y los responsables de la formulación de políticas tanto dentro del FIDA como fuera de la institución.

³⁵ De conformidad con la decisión de la Junta de diciembre de 2008, los temas de aprendizaje para el ARRI de 2010 incluyen el capital humano y social, el empoderamiento y las instituciones y políticas.

de 2009 se ajustará en la segunda parte de este año, lo que tendrá consecuencias para la propuesta presupuestaria definitiva correspondiente a 2010. Los detalles concretos del presupuesto para 2010 se presentarán a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, después de las deliberaciones del Comité de Evaluación en octubre.

Logros de la OE en relación con las prioridades y actividades previstas en 2009

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado de ejecución previsto</i>	<i>Estado actual</i>
Prioridad A: Realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	1. Evaluaciones a nivel institucional	Evaluación conjunta con el BAfD sobre las políticas y operaciones de desarrollo agrícola y rural en África	Finalización prevista en junio de 2009	Se finalizará en diciembre de 2009 con el examen del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva (véase la nota 2 en el cuerpo del documento)
		Capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se finalizará de acuerdo con lo previsto
	2. Evaluaciones de programas en los países	Argentina	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se finalizará en 2010, debido a la retirada de última hora del jefe del equipo de consultores seleccionado y la reciente epidemia de gripe en el país
		China	Inicio previsto en noviembre de 2009	Se iniciará de acuerdo con lo previsto
		Haití	Inicio previsto en noviembre de 2009	Se iniciará de acuerdo con lo previsto
		India	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Kenya	Inicio previsto en noviembre de 2009	Se iniciará de acuerdo con lo previsto
		Mozambique	Finalización prevista en septiembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Níger	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Sudán	Finalización prevista en marzo de 2009	Finalizado
		Yemen	Inicio previsto en noviembre de 2009	Se iniciará de acuerdo con lo previsto
	3. Evaluaciones de proyectos 3.1. Evaluaciones intermedias	Etiopía: Programa de Intermediación Financiera Rural	Finalización prevista en agosto de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Uganda: Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales	Finalización prevista en agosto de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
	3.2. Evaluaciones finales	Benin: Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos	Finalización prevista en agosto de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado de ejecución previsto</i>	<i>Estado actual</i>
		China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi	Finalización prevista en agosto de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur Oeste	Finalización prevista en agosto de 2009	Se iniciará en septiembre de 2009, por exigencias imprevistas de licencia del evaluador principal designado
		Yemen: Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah	Finalización prevista en agosto de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
Prioridad B: Labor específica de evaluación que debe realizarse de acuerdo con la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación	4. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Visita del Comité de Evaluación sobre el terreno	Visita sobre el terreno en 2009	De acuerdo con su decisión, el Comité de Evaluación realizará su visita anual sobre el terreno a la India del 7 al 11 de diciembre
		Examen de la ejecución del programa de trabajo trienal eslabonado y el presupuesto para 2009-2011 y preparación del programa de trabajo trienal eslabonado y el presupuesto para 2010-2012	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Séptimo informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto y será examinado por el Comité de Evaluación en octubre y la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, según se ha planificado
		Observaciones de la OE acerca del PRISMA	Finalización prevista en septiembre de 2009	Finalizado
		Observaciones de la OE acerca del RIDE	Finalización prevista en diciembre de 2009	El documento con las observaciones de la OE será examinado por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, según se ha planificado

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado de ejecución previsto</i>	<i>Estado actual</i>
		Observaciones de la OE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA (política del FIDA en materia de financiación rural en abril de 2009, política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas y política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones) preparadas por la dirección del FIDA a fin de que las examine el Comité de Evaluación	Finalización prevista en diciembre de 2009	Iniciada de acuerdo con lo previsto (observaciones sobre la política de financiación rural en abril, política sobre los pueblos indígenas en julio y política de donaciones en diciembre de 2009)
		Celebración de cuatro períodos de sesiones ordinarios y otros períodos de sesiones especiales cuando sea preciso, de acuerdo con el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación	Finalización prevista en diciembre de 2009	Hasta la fecha se han celebrado tres períodos de sesiones oficiales. Además, se han organizado dos períodos de sesiones oficiosos para examinar los procedimientos de nombramiento y renovación del cargo del Director de la OE. Por último, se celebró una sesión de orientación inicial para los nuevos miembros del Comité
Prioridad C: Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	5. Actividades de comunicación	Informes de evaluación, <i>Reseñas</i> , <i>Apreciaciones</i> , sitio web de la OE, entre otras	Enero-diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
	6. Asociaciones	Asociación con el ECG, la NONIE, el UNEG y la COSUDE	Enero-diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
	7. Mejora de la calidad y requisitos del OSC ^a	Participar en una selección de procesos internos de mejora de la calidad, por ejemplo asistiendo a reuniones del OSC en los que se debatan políticas y estrategias institucionales, COSOP y proyectos evaluados por la OE que estén examinándose para estudiar la posibilidad de ejecutar una fase de seguimiento	Enero-diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
	8. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Elaboración de un enfoque para el desarrollo de la capacidad de evaluación en los países asociados	Enero-diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
Prioridad D: Metodología de evaluación y eficacia de la OE	9. Labor metodológica	Examen <i>inter pares</i> externo de la OE, incluida la política de evaluación, por el ECG	Enero-diciembre de 2009	Se realizará de acuerdo con lo previsto

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado de ejecución previsto</i>	<i>Estado actual</i>
		Mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación en las operaciones del FIDA	Enero-diciembre de 2009	Se realizará de acuerdo con lo previsto
		Publicación y difusión del nuevo manual de evaluación, acompañadas de capacitación en su uso	Enero-diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología	Enero-diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Aplicación de la matriz de medición de resultados para el seguimiento y el fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE, incluida la presentación de informes al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva	Enero-diciembre de 2009	Se está realizando de acuerdo con lo previsto
		Exámenes <i>inter pares</i> internos de la OE para todas las evaluaciones	Enero-diciembre de 2009	Se realizará de acuerdo con lo previsto

^a Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas.

Dotación de personal de la OE para 2010

<i>Plantilla en 2006</i>	<i>Plantilla en 2007</i>	<i>Plantilla en 2008</i>	<i>Plantilla en 2009</i>	<i>2010</i>		
				<i>Personal del cuadro orgánico</i>	<i>Personal del cuadro de servicios generales</i>	<i>Total</i>
18	20	18,5	19,5 ^a	11,5	8	19,5

^a El aumento de la dotación de personal fue aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2008 a fin de permitir la contratación de un analista de investigaciones para compensar en parte el tiempo acumulado que los evaluadores en plantilla deben dedicar a actividades complementarias relacionadas con la eficacia y la calidad de la labor de la OE.

Proyecto de presupuesto de la OE para 2010

(en USD)

	Presupuesto de 2006 ^a	Presupuesto de 2007 ^a	Presupuesto de 2008 ^a	Presupuesto de 2009 ^b	Proyecto de presupuesto para 2010			
					Inflación del 1,5% ^c	Aumento del 6,5% de los costos de personal ^d	Aumento/disminución real	Presupuesto total para 2010
Labor de evaluación								
Costos no asociados al personal	2 684 000	2 990 565	2 465 565	2 696 000	40 440	-	-106 440	2 630 000
Labor de evaluación								
Costos de personal	2 221 000	2 835 130	2 777 012	3 157 851	-	205 260	0	3 363 111
Total	4 905 000	5 825 695	5 242 577	5 853 851	40 440	205 260	-106 440	5 993 111

^a Presupuesto ajustado. Al igual que para las restantes oficinas del FIDA, la División de Planificación Estratégica y Presupuesto ajusta las cifras durante el año a fin de tener en cuenta las fluctuaciones cambiarias entre el euro y el dólar de los Estados Unidos.

^b Aprobado por el Consejo de Gobernadores en el 32º período de sesiones. De acuerdo con la sugerencia de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto, los presupuestos administrativos del FIDA y la OE se ajustarán más adelante en 2009. El presupuesto ajustado constituirá la base del presupuesto final propuesto por la OE para 2010, que se incluirá en el documento detallado del programa de trabajo y el presupuesto que será examinado por el Comité de Evaluación en octubre de 2009.

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

^d Al igual que para las restantes oficinas del FIDA y de acuerdo con la recomendación de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto. A su debido tiempo estarán disponibles los costos uniformes detallados basados en los datos de la Comisión de Administración Pública Internacional, que se reflejarán en el documento detallado sobre el programa de trabajo y el presupuesto de la OE.

Fondos suplementarios:

a) Suiza. En lo que va de 2009, la OE ha utilizado aproximadamente USD 250 000 de los recursos de la asociación entre la COSUDE y la OE (véase el párrafo 20). Se prevé que alrededor de USD 150 000 de la asociación se utilicen en 2010 para la evaluación a nivel institucional sobre género y la preparación de los documentos temáticos en el contexto del ARRI de 2010.

b) Canadá. Se utilizarán aproximadamente USD 200 000 para las actividades de proyección relacionadas con la evaluación conjunta sobre África (véase el párrafo 31).

