

Signatura: EB 2009/98/R.2  
Tema: 4  
Fecha: 4 noviembre 2009  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

**Programa de trabajo y presupuestos  
administrativo y de gastos de capital  
del FIDA, basados en los resultados,  
correspondientes a 2010, y programa  
de trabajo trienal eslabonado  
(2010-2012) y cuestiones relativas a  
los recursos para 2010 de la Oficina de  
Evaluación**

Junta Ejecutiva — 98º período de sesiones  
Roma, 15 a 17 de diciembre de 2009

---

Para **aprobación**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

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

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse 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](mailto:g.howe@ifad.org)

### **Luciano Lavizzari**

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

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

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

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

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

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>iv</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>v</b>
<b>Resumen</b>	<b>vi</b>
<b>Parte I – Programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA, basados en los resultados, correspondientes a 2010</b>	<b>1</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Planificación y gestión de los resultados</b>	<b>3</b>
<b>III. El programa de trabajo correspondiente a 2010</b>	<b>4</b>
<b>IV. El presupuesto administrativo: resultados, productos y costos</b>	<b>6</b>
A. Procesos del grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países	7
B. Procesos del grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	12
C. Procesos del grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales	14
D. Procesos del grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	18
<b>V. Parámetros financieros del presupuesto administrativo en su conjunto</b>	<b>19</b>
<b>VI. Utilización del presupuesto y arrastres</b>	<b>24</b>
<b>VII. Dotación de personal</b>	<b>25</b>
<b>VIII. Presupuesto de gastos de capital</b>	<b>27</b>
<b>IX. Fondos suplementarios y complementarios</b>	<b>31</b>
<b>Parte II – Programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y cuestiones relativas a los recursos para 2010 de la Oficina de Evaluación</b>	<b>34</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>34</b>
<b>II. Resumen del programa de trabajo y el presupuesto para 2010</b>	<b>34</b>
<b>III. Logros conseguidos en 2009</b>	<b>35</b>
<b>IV. Prioridades de la OE para 2010-2012</b>	<b>37</b>
<b>V. Presupuesto propuesto para 2010</b>	<b>41</b>
<b>Parte III – Recomendaciones</b>	<b>43</b>

## Lista de cuadros

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

1.	Objetivos principales para el período de la Octava Reposición, 2010-2012	1
2.	Efectos directos, resultados y procesos	4
3.	Cuantías efectivas y previstas de los programas de trabajo en reposiciones sucesivas	4
4.	Programa de trabajo indicativo de préstamos y donaciones	5
5.	Número de proyectos	5
6.	Evolución de las cuantías aprobadas correspondientes al presupuesto administrativo y al SFEP	7
7.	Asignación de recursos propuesta para la elaboración y ejecución de los programas en los países	9
8.	Número de proyectos aprobados en ejecución o a la espera de ejecución	9
9.	Valor de proyectos aprobados en ejecución o a la espera de ejecución	10
10.	Distribución del presupuesto para la elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1) por CMR	10
11.	Disposiciones de la presencia en los países	11
12.	Asignaciones indicativas para la presencia en los países	12
13.	Asignación de recursos propuesta para el diálogo sobre políticas de alto nivel, la movilización de recursos y la comunicación estratégica	13
14.	Dotación de personal presupuestada en el FAD	15
15.	Asignación propuesta de recursos para la gestión, la reforma y la administración institucionales	16
16.	Asignación propuesta de recursos para apoyar las actividades de gobernanza de los miembros	18
17.	Presupuestos para los procesos de los grupos, 2010 y 2009 (reformulado)	19
18.	Distribución del presupuesto administrativo por grupos	20
19.	Presupuesto administrativo: costos de personal y costos no relacionados con el personal	21
20.	Asignación del incremento real para 2010 en el presupuesto del grupo de resultados 1	21
21.	Asignaciones presupuestarias estimadas, por departamento	22
22.	Presupuesto administrativo	23
23.	Composición del incremento nominal en el presupuesto administrativo correspondiente a 2010	23
24.	Evolución de la proporción entre el presupuesto administrativo y el programa de trabajo previsto	24
25.	Utilización del presupuesto administrativo	24
26.	Arrastres del SFEP	25
27.	Dotación de personal presupuestada	26
28.	Gastos en la fuerza de trabajo	27
29.	Presupuesto de gastos de capital: recursos aprobados, asignados, comprometidos y propuestos	29
30.	Fondos suplementarios y complementarios del FIDA	32
31.	Costos estimados de la administración de los fondos suplementarios y complementarios	32

**Anexos**

I.	Proyecciones de recursos disponibles para compromisos (2008-2010)	44
II.	Programa indicativo de préstamos para 2010	45
III.	Cuantía media de los préstamos y las donaciones	46
IV.	Costos de supervisión directa estimados para 2008	47
V.	Panorama general de la ejecución del presupuesto y el SFEP en 2008	49
VI.	Panorama general de los gastos efectivos entre 2007 y 2008 y los gastos estimados para 2009	50
VII.	Fondos arrastrados	51
VIII.	Parámetros para la preparación del presupuesto	52
IX.	Presupuesto administrativo para 2010, por departamento	55
X.	Presupuesto administrativo para 2009, por categoría de gastos	56
XI.	Dotación de personal para 2009 – Presupuesto administrativo	57
XII.	Dotación de personal para 2010, por departamento y grado	58
XIII.	Propuesta de presupuesto de la OE y dotación de personal para 2010	59
XIV.	Programa de trabajo de la OE para 2010	61
XV.	Programa de trabajo provisional de la OE para 2011-2012	63
XVI.	Principales características de los programas en los países y los proyectos que se evaluarán en 2010	65
XVII.	Logros de la OE en relación con las prioridades y actividades previstas en 2009	67
XVIII.	Fortalecimiento del circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación en el FIDA	70
XIX.	Informe parcial sobre el marco de medición de los resultados de la OE	73
XX.	Evaluaciones independientes (2003-2009)	75

## Abreviaturas y siglas

APC	acuerdo en el punto de culminación
ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCA	consorcio central de aprendizaje
CIAO	Sistema de Información en Línea
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
EAD	Departamento de Asuntos Externos
ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
EPP	evaluación del programa en el país
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FS	División de Planificación Estratégica y Presupuesto
IFI	institución financiera internacional
ISP	informe sobre la situación del proyecto
MSD	marco de sostenibilidad de la deuda
NONIE	Red de redes sobre la evaluación del impacto
OE	Oficina de Evaluación
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PEJC	puesto equivalente al de jornada completa
PMD	Departamento de Administración de Programas
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
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación relativa al programa de trabajo y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA, basados en los resultados, correspondientes a 2010, y al presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2010, que figura en los párrafos 110 y 111.

## Resumen

1. De conformidad con los objetivos establecidos en el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, se propone que el programa de trabajo del FIDA para 2010 aumente en un 12% hasta situarse en USD 800 millones: la primera cuota del programa de trabajo correspondiente al período de la Octava Reposición en su conjunto cuya dotación asciende a USD 3 000 millones. Aproximadamente el 50% del programa de préstamos se dedicará directamente al incremento de la producción agrícola y la gestión de los recursos naturales. De conformidad con las recomendaciones contenidas en el informe sobre la Octava Reposición, en el presupuesto administrativo correspondiente a 2010 se integra el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas que fue establecido por el Consejo de Gobernadores en 2001; asimismo, el presupuesto administrativo está en consonancia con los resultados de la gestión institucional del FIDA en el contexto de un presupuesto basado en los resultados.
2. Para respaldar la ampliación del programa de trabajo y el logro de los objetivos referidos al impacto que se exponen en el marco de medición de los resultados del período de la Octava Reposición, se propone que el presupuesto administrativo del FIDA recientemente integrado aumente en un 4,4% en cifras reales. Los recursos asignados para la elaboración y ejecución de los programas en los países se incrementarían en un 7,5%. En conjunto, los recursos destinados a todos los demás fines aumentarían en un 0,2%. Cerca del 66% del presupuesto se destinaría directamente a obtener los resultados de desarrollo; el 25%, a la gestión institucional, la reforma y la administración, y el 8% a prestar apoyo a la labor de los órganos rectores del FIDA.
3. En general, la dotación de personal (en puestos equivalentes a los de jornada completa) aumentaría en un 3,4% para respaldar la ampliación de las operaciones de desarrollo. La plantilla del Departamento de Administración de Programas seguiría aumentando (en un 9,3%), y el crecimiento se concentraría en el ámbito de la presencia en los países. La plantilla del Departamento de Finanzas y Administración y del Departamento de Asuntos Externos se reduciría.
4. La inflación estimada para los costos de personal en 2010 es del 4,1%, y en ese mismo año el FIDA consultará a la Junta Ejecutiva acerca de la manera de ejercer un mayor control sobre los costos de personal. La inflación estimada para los costos no relacionados con el personal en 2010 es del 1,5%. El factor de inflación institucional compuesto de los costos de personal y los costos no relacionados con el personal es del 3,2%. El tipo de cambio entre el euro y el dólar de los Estados Unidos utilizado para calcular el valor nominal del presupuesto administrativo de 2010 es de EUR 0,72/USD 1,00, comparado con el tipo de cambio de EUR 0,79/USD 1,00 utilizado para calcular el presupuesto administrativo de 2009.
5. Teniendo en cuenta el cambio real propuesto en el presupuesto administrativo (un aumento del 4,4%), el índice de inflación de los costos de personal (4,1%), el índice de inflación de los costos no relacionados con el personal (1,5%), y el tipo de cambio estimado entre el euro y el dólar estadounidense de EUR 0,72/USD 1,00, el valor nominal del presupuesto administrativo del FIDA correspondiente a 2010 se calcula en USD 131,99 millones.



# Programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA, basados en los resultados, correspondientes a 2010, y programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y cuestiones relativas a los recursos para 2010 de la Oficina de Evaluación

## Parte I – Programa de trabajo y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA, basados en los resultados, correspondientes a 2010

### I. Introducción

- Este programa de trabajo y presupuesto del FIDA correspondiente a 2010 es el primero del período de la Octava Reposición. El eje en torno al cual está organizado es la consecución de los resultados institucionales enunciados en el informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA aprobado por el Consejo de Gobernadores<sup>1</sup>, así como en el marco de medición de resultados correspondiente al período de la Octava Reposición<sup>2</sup> aprobado posteriormente por la Junta Ejecutiva. Los aspectos generales de estos resultados (véase el cuadro 1) son los siguientes: la prestación de un volumen de asistencia mayor por medio de préstamos y donaciones; un mayor impacto de los proyectos y programas en cuya financiación participa el FIDA, y una mayor eficiencia, entre otras cosas, en la gestión de los recursos humanos.

Cuadro 1

#### Objetivos principales para el período de la Octava Reposición, 2010-2012

1. Programa de trabajo (objetivo de 2010-2012)	USD 3 000 millones
2. Resultados de los proyectos y los programas en los países (objetivo de 2012)	Porcentaje
Porcentaje de programas en los países con una calificación de 4, como mínimo, por su contribución a : a) el aumento de los ingresos; b) la mejora de la seguridad alimentaria, y c) el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres del medio rural	80
Porcentaje de proyectos con una calificación de 4, como mínimo, por su contribución a:	
Eficacia	90
Impacto sobre la pobreza rural en el grupo-objetivo	90
Igualdad de género	80
Innovación, aprendizaje y/o aumento de escala	80
Sostenibilidad de los beneficios	75
Pertinencia	90
Eficiencia	75
3. Índice de eficiencia	13,5

- En el último informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) y en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) se muestra que el impacto de los proyectos de desarrollo agrícola y reducción de la pobreza rural que reciben asistencia del FIDA ha seguido aumentando, y que los resultados conseguidos por el Fondo son equiparables a los de otros organismos empleados como base de comparación y, en muchos casos,

<sup>1</sup> Documento GC 32/L.5.

<sup>2</sup> Documento EB 2009/97/R.2.

incluso superiores. El FIDA llega al final del período de la Séptima Reposición habiendo cumplido el desafío de lograr un cambio radical en la calidad y el impacto de su labor. Con el telón de fondo de la crisis mundial relacionada con el precio de los alimentos y los problemas a largo plazo de la seguridad alimentaria y el suministro de alimentos, durante el período de la Octava Reposición la atención se centrará en aumentar de manera considerable el alcance del FIDA en los países y, al mismo tiempo, consolidar y mejorar gradualmente la calidad incluso en los entornos más difíciles: los Estados más frágiles, las poblaciones más vulnerables y las zonas más marginales.

3. En el informe sobre la Octava Reposición se ofrecían orientaciones generales sobre la manera en que el FIDA debía gestionar sus recursos presupuestarios para elaborar y ejecutar su programa de trabajo de préstamos y donaciones: debía aplicar un método de presupuestación basada en los resultados; debía integrar el presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) en un único instrumento transparente y orientado a los resultados; debía intensificar el apoyo prestado a la elaboración y ejecución de programas, conteniendo rigurosamente los costos administrativos, y debía mejorar su eficacia general en función de los costos hasta equiparar su situación a la de otras instituciones financieras internacionales (IFI) de mayores dimensiones y aprovechar las importantes economías de escala generadas por tal medida.
4. En la 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 (EB 2009/97/R.4), se describe el marco plurianual para lograr los resultados del FIDA previstos durante el período de la Octava Reposición, y se resume el enfoque del Fondo respecto de la aplicación de un método de presupuestación basada en los resultados con miras a complementar el sistema de gestión basada en los resultados adoptado en el marco del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo. Allí se señalaba un aumento del programa de trabajo para 2010 del 12%, aproximadamente, como precursor de un crecimiento incluso más rápido en 2011 y 2012, y se proponía un crecimiento real del presupuesto administrativo, que por primera vez integraría también al SFEP, de cerca del 4% para respaldar dicho aumento. Asimismo se proponía que, en conjunto, los presupuestos reales de las actividades que no estaban directamente relacionadas con las operaciones se mantuvieran, en gran medida, sin cambios, y que el presupuesto correspondiente a las actividades operacionales aumentara en un 7%, aproximadamente, para respaldar la puesta en práctica del programa, más voluminoso y de mayor calidad, establecido en el informe sobre la Octava Reposición. Se señalaba además que, de acuerdo con la necesidad de respaldar las políticas de desarrollo, la programación, y la ejecución de proyectos en los países, la mayor parte de dicho aumento se emplearía para reforzar la presencia del FIDA en los países, un mecanismo que en varios ARRI consecutivos se había determinado de vital importancia para lograr que las actividades de desarrollo del FIDA fueran eficaces. El presupuesto administrativo recién integrado que se propone en este documento está de conformidad con lo expuesto en la descripción preliminar, con sujeción a algunas ligeras variaciones que inevitablemente puedan surgir al pasar de los principios generales a la asignación de recursos propiamente dicha.
5. El elemento clave de la eficacia del FIDA y de sus costos son los recursos humanos. El hecho de que el FIDA se oriente por las especificaciones del régimen común de las Naciones Unidas y la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) (un mecanismo regido por los Estados Miembros de las Naciones Unidas), lo ha obligado, al igual que a las otras organizaciones hermanas de las Naciones Unidas en Roma, a asumir aumentos de los costos de personal considerables, relacionados a menudo con la inflación de los costos de las prestaciones (por ejemplo, el

tratamiento médico). El incremento promedio de los costos de personal que se calcula actualmente para 2010 se sitúa en el 4,1% y es inferior al 6,5% previsto en el documento de la descripción preliminar. A este respecto el FIDA propondrá que se elabore, en consulta con la Junta Ejecutiva, un enfoque de la gestión de los costos de personal que permita aumentar la flexibilidad y la autonomía del Fondo al fijar precios.

6. En los últimos años el programa de trabajo del FIDA ha ido aumentando de manera sistemática, mientras que no se puede decir lo mismo del presupuesto real dedicado a la administración. La plantilla de personal en los ámbitos administrativos (que, en gran medida, se dedica a respaldar directamente la labor operacional) ha ido disminuyendo sistemáticamente mientras que el volumen de trabajo ha aumentado. En el período de la Octava Reposición la dificultad radicará no tanto en empezar a mejorar la eficacia del personal, algo que ya lleva tiempo realizándose, sino en racionalizar los procesos para que el tiempo de que dispone el personal se concentre en funciones profesionales que añadan valor, de conformidad con el nivel actual de capacidad de los asociados del FIDA en el desarrollo.

## **II. Planificación y gestión de los resultados**

7. Como elemento de la consolidación del enfoque de gestión basada en los resultados, en el informe sobre la Octava Reposición se insta al FIDA a ahondar en la aplicación de un método de presupuestación basada en los resultados en 2010. Ninguna otra IFI ha aplicado hasta ahora la presupuestación basada en los resultados, por lo tanto no hay antecedentes que sean directamente pertinentes sobre los que basarse. Sin embargo, el FIDA lleva aplicando desde 2007 un sistema de gestión orientada a los resultados de desarrollo, que ha constituido una de las bases para lograr los objetivos que el FIDA se había propuesto en cuanto a la calidad y el volumen durante el período de la Séptima Reposición. La matriz de planificación y seguimiento de los resultados que constituye el núcleo de ese sistema (los resultados de la gestión institucional [CMR] y los indicadores básicos de resultados) ha ido evolucionando con la experiencia acumulada, y la asignación de los recursos presupuestarios del FIDA de 2010 en adelante se realizará con arreglo a esta estructura con objeto de alcanzar los ambiciosos resultados previstos durante el período de la Octava Reposición.
8. En el cuadro 2 se presenta la matriz de los efectos, los resultados y los procesos que el FIDA utilizará para asignar los recursos presupuestarios y planificar, supervisar y gestionar la consecución de los CMR establecidos y los efectos correspondientes relativos a las operaciones y el apoyo institucional. Los efectos más importantes son los que influyen en las condiciones que permiten a la propia población rural pobre alcanzar la seguridad alimentaria y superar la pobreza (es decir, unos marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural; y un marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural). Éstos son los resultados de desarrollo del FIDA: su mandato. A la vez, para conseguir estos resultados el FIDA tiene que ser capaz de organizarse con eficacia (una plataforma efectiva y eficiente de servicios gestión e institucionales en la Sede y en los países para el logro de resultados operacionales), y facilitar la creación de las condiciones para conseguir un funcionamiento óptimo de los mecanismos de orientación a alto nivel: sus órganos rectores.

Cuadro 2

**Efectos directos, resultados y procesos**

<i>Grupo</i>	<i>Efecto directo</i>	<i>Proceso</i>	<i>Resultado de la gestión institucional</i>
<i>Operaciones</i>			
1	Marcos eficaces en materia de políticas, armonización, programación, aspectos institucionales e inversiones a nivel nacional para reducir la pobreza rural	Elaboración y ejecución de los programas en los países	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
2	Marco de apoyo a la movilización de recursos y a las políticas a nivel mundial para la reducción de la pobreza rural	Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	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
<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	Gestión, reforma y administración institucionales	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)
4	Funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores del FIDA	Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	CMR 9 – Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros

**III. El programa de trabajo correspondiente a 2010**

9. El impacto de las actividades del FIDA es, en gran medida, muestra de dos factores: la asistencia que presta en forma de préstamos y donaciones en el marco del programa de trabajo, y la aplicación de procesos que añadan valor a los préstamos y donaciones financiados con cargo al presupuesto administrativo.
10. El programa de trabajo para 2010 es la primera cuota del total de préstamos y donaciones, por valor de USD 3 000 millones, que conforme a lo requerido en el informe sobre la Octava Reposición se han de ejecutar durante el período de 2010-2012, lo cual representa un incremento de cerca del 50% con respecto al volumen gestionado durante el período de la Séptima Reposición (véase el cuadro 3). El FIDA se propone comprometer estos recursos con flexibilidad durante el período en cuestión, en el marco de programas de trabajo anuales indicativos que podrán variar con respecto a las cifras previstas de acuerdo con 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.

Cuadro 3

**Cuantías efectivas y previstas de los programas de trabajo en reposiciones sucesivas**

(en millones de USD)

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

11. 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.

12. Con arreglo al PBAS, al Marco Estratégico y a las estrategias en los países —y teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos (véase el anexo I) y la advertencia relativa a la flexibilidad—, el FIDA propone un programa de trabajo indicativo de USD 748 millones para préstamos y donaciones con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda (MSD) en 2010, que se ejecutará mediante unos 35 a 40 proyectos y programas (véanse los cuadros 4 y 5). Comparado con el promedio del período de la Séptima Reposición, esto representa un incremento previsto considerable en el valor medio de los préstamos y las donaciones MSD por proyecto/programa en cada país en el que actúa el FIDA, y refleja 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.
13. Se asignarán otros USD 52 millones para donaciones por medio de las ventanillas de donaciones por países y de donaciones a nivel mundial y regional, las cuales se rigen por la política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, cuya versión modificada se propone en el documento EB 2009/98/R.10.

Cuadro 4

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

	2008	2009	2010
Préstamos y donaciones MSD	607,8	668,5	748
Donaciones	42,2	46,5	52

Cuadro 5

**Número de proyectos**

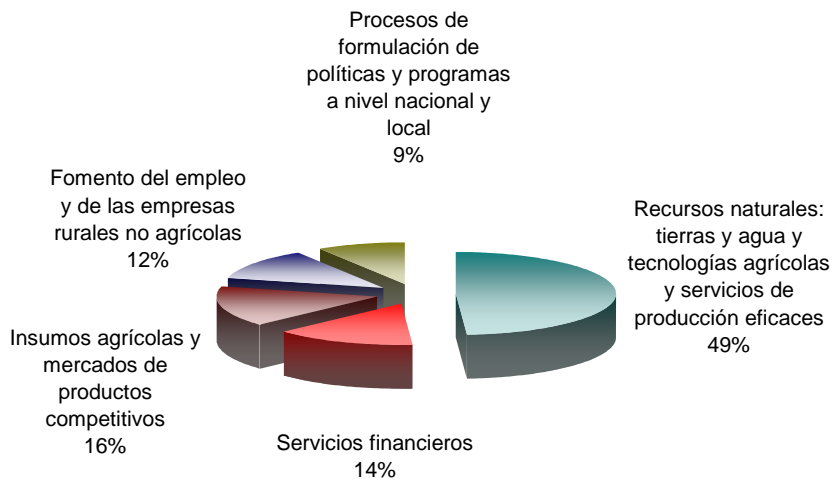
	2008	2009	2010
Proyectos previstos	34	36	35-40
Proyectos aprobados	30	n.d.	n.d.

Nota: n.d.: no disponible.

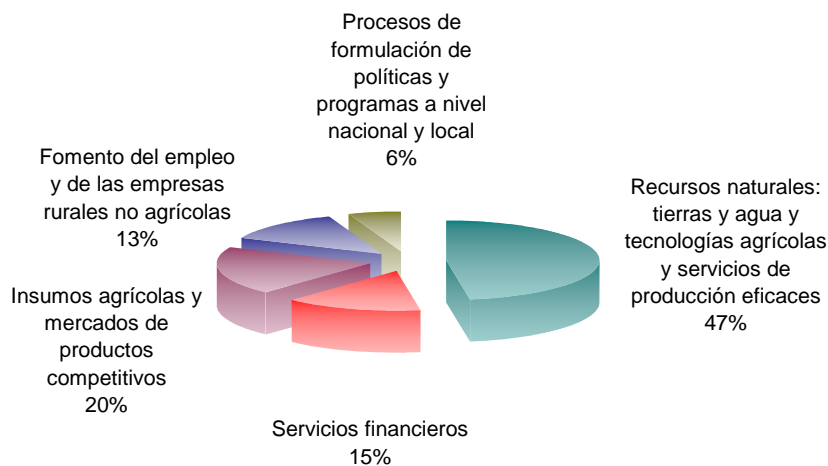
14. En el anexo II figura una lista indicativa de proyectos (entre ellos proyectos en reserva) en proceso de elaboración para presentarlos a aprobación en 2010. En el gráfico 1 se presenta la distribución prevista del programa de préstamos y de donaciones MSD conforme a los objetivos estratégicos enunciados en el Marco Estratégico del FIDA: como ocurrió en 2009, la tecnología para la producción agrícola y la gestión y conservación de recursos (entre ellos el cambio climático) representarán aproximadamente la mitad del total.

Gráfico 1  
**Distribución prevista de los préstamos y las donaciones MSD, por objetivo estratégico del FIDA, 2009 y 2010**

Estimada en 2009



Prevista en 2010



#### IV. El presupuesto administrativo: resultados, productos y costos

- En el ámbito de la presupuestación basada en los resultados, los recursos presupuestarios se asignan, en primer lugar, teniendo en cuenta los resultados clave en lugar de las categorías de gastos o las dependencias administrativas, y los cuatro grupos de resultados que figuran en el cuadro 2 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 (véase el párrafo 44) y al presupuesto de gastos de capital.

16. En consonancia con las instrucciones impartidas por el Consejo de Gobernadores, el SFEP se ha integrado por primera vez en el presupuesto administrativo del FIDA. El SFEP, cuya creación se remonta a 2001 y que ya de por sí tenía el objetivo de integrar los recursos que antes se habían proporcionado a los miembros a título de donación para la elaboración de proyectos, ha sido el mecanismo de financiación utilizado para la mayoría de los gastos del FIDA relacionados con la elaboración y ejecución de programas y proyectos (entre otros la financiación de la supervisión de los proyectos, que originariamente se realizaba a través de instituciones cooperantes independientes, y que ahora correrá a cargo del propio FIDA en su inmensa mayoría. En el cuadro 6 se indica la evolución que han sufrido en los presupuestos totales del FIDA aprobados, el presupuesto administrativo y el SFEP, cuya suma constituye el punto de referencia para evaluar el nuevo presupuesto administrativo integrado para 2010.

Cuadro 6

**Evolución de las cuantías aprobadas<sup>a</sup> correspondientes al presupuesto administrativo y al SFEP**  
(en millones de USD)

	2006	2007	2008	2009
Presupuesto administrativo	61,14	67,49	72,31	73,33
SFEP	30,44	33,66	38,78	41,98
<b>Total</b>	<b>91,58</b>	<b>101,37</b>	<b>111,09</b>	<b>115,31</b>

<sup>a</sup> El tipo de cambio EUR/USD correspondiente a cada año es: 0,819 en 2006, 0,786 en 2007, 0,737 en 2008 y 0,79 en 2009.

## A. Procesos del grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países

17. 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 CMR 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. Estos procesos, en cuya financiación el SFEP jugó un papel fundamental, fueron algunas de las principales esferas de actuación del FIDA abarcadas por las medidas de reforma del Plan de Acción para el período de la Séptima Reposición. Estas medidas consistieron principalmente en lo siguiente:
- mejorar la planificación, alineación y armonización de los programas en los países (con arreglo a los programas de París y de Accra<sup>3</sup>) 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.
18. Del mismo modo, una dimensión clave de las actividades realizadas en el marco del grupo 1 es la profundización de las medidas de reforma ya adoptadas en el ámbito del Plan de Acción, a saber:

<sup>3</sup> 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).

- a) 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.
  - b) Mejorar la capacidad de gestión de los conocimientos y comunicación para detectar y compartir innovaciones y reforzar el diálogo sobre cuestiones técnicas y normativas con asociados internos y externos.
  - c) Afianzar el programa de presencia en los países sobre una base de gestión institucional firme (véase el grupo de resultados 3 *infra*).
  - 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 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).
  - f) Mejorar la gestión y vigilancia institucionales del proceso de supervisión, por ejemplo mediante el fortalecimiento de la presentación de información sobre los resultados, la introducción de evaluaciones más autónomas de los resultados de la supervisión, y el perfeccionamiento de la competencia del personal en esferas relacionadas con el conjunto del proceso de supervisión.
  - g) 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.
  - h) 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.
  - i) 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.
19. En vista de la importante función que este grupo de procesos desempeña directamente en la puesta en práctica de un programa de trabajo enormemente ampliado durante el período de la Octava Reposición y en la potenciación del impacto de los proyectos conforme a lo indicado en el marco de medición de los resultados, se propone que los recursos asignados a dicho grupo se incrementen en un 7,5%<sup>4</sup> en cifras reales (véase el cuadro 7), hasta el monto de USD 72,92 millones. Esto representa una continuación de la política consistente en tratar de aumentar la parte correspondiente a los gastos de los procesos del grupo 1 en el presupuesto administrativo recién integrado (hasta el 58,8%), un cambio que minimiza el nivel de cambio real debido a la influencia de un coeficiente de inflación para los gastos de personal más elevado, lo cual tiene mayor peso en los gastos contemplados en los grupos 2, 3 y 4.

---

<sup>4</sup> Este porcentaje es ligeramente superior al previsto en la descripción preliminar y refleja el fortalecimiento adicional del mecanismo autónomo de garantía de la calidad que se apoya en la Oficina del Vicepresidente.



Cuadro 7

**Asignación de recursos propuesta 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	72,92	10,7	7,5
Procesos del grupo 1 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	57,1%	58,8%	1,7	n.d.

Nota: n.d.: no disponible.

20. Se prevé presentar a la Junta Ejecutiva 13 COSOP asegurándose de que todas las carteras principales en los países y los Estados frágiles previstos estén comprendidos en estrategias en los países elaboradas y examinadas detalladamente, y presentar asimismo entre 35 y 40 proyectos y programas a fin de 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 los sistemas de mejora de la calidad y de garantía de la calidad autónomo establecidos en el marco del Plan de Acción. Habida cuenta de la inestabilidad de las condiciones de ejecución, y las correspondientes tasas altas de retrasos, se estima que tal vez sea necesario elaborar más de 50 proyectos para garantizar que los compromisos de préstamos y donaciones MSD estén a la altura de la cantidad y la calidad previstos. Los CMR 1 y 2, que abarcan en conjunto las actividades relacionadas con la elaboración del diseño de los programas en los países y los proyectos, representarán el 65% aproximadamente del presupuesto del grupo 1 (véase el cuadro 10).
21. Uno de los principales elementos de las operaciones contempladas en el grupo 1 es el apoyo que el FIDA presta para la ejecución de proyectos, de vital importancia para lograr que los proyectos arrojen resultados positivos. Al 30 de junio de 2009, estaban en ejecución o a la espera de ejecución 248 proyectos financiados total o parcialmente por el FIDA (frente a 241 al final de 2007, y 246 en 2008). De los proyectos actualmente en ejecución (210), 204 se sometieron a supervisión directa, mientras que a finales de 2007 sólo 128 proyectos habían sido objeto de esta modalidad de supervisión (véase el cuadro 8). A mediados de 2009, el valor total de los préstamos y donaciones MSD del FIDA destinados a proyectos en ejecución o a la espera de ejecución ascendía a USD 4 200 millones (véase el cuadro 9).

Cuadro 8

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

	Final de 2007	Final de 2008	30 de junio de 2009
En ejecución	197	204	210
A la espera de ejecución	44	42	38
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>246</b>	<b>248</b>
Supervisión por el FIDA	128	199	204
Supervisión por instituciones cooperantes	113	47	44

Cuadro 9

**Valor de proyectos aprobados en ejecución o a la espera de ejecución**  
(en millones de USD)

	<i>Final de 2007</i>	<i>Final de 2008</i>	<i>30 de junio de 2009</i>
Valor de los proyectos en ejecución	3 230	3 443	3 555
Valor de los proyectos a la espera de ejecución	786	738	676
<b>Total</b>	<b>4 016</b>	<b>4 181</b>	<b>4 231</b>

22. A pesar de la limitada expansión cuantitativa de la cartera prevista, la contribución decisiva del apoyo a la ejecución de los proyectos para mejorar los resultados y el impacto, y el importante papel desempeñado por la supervisión directa en asegurar una marcada mejoría de los resultados de los proyectos del FIDA a su término (conforme se ha documentado en el ARRI) indican que debería dedicarse una mayor proporción de recursos a la ejecución y la supervisión, en particular cuando se trate de abordar directamente el reto de conseguir un mayor impacto de los proyectos en contextos difíciles. Tal como se indica en el cuadro 10, los gastos totales previstos en apoyo de la ejecución de proyectos (que combina los gastos bajo dos partidas: la de supervisión y la de apoyo a la ejecución) asciende a USD 25,74 millones, o bien alrededor del 35% del presupuesto correspondiente al grupo 1. En el anexo IV se presentan algunos aspectos de la experiencia del FIDA al asumir las tareas de supervisión directa que antes recaían en las instituciones cooperantes independientes.

Cuadro 10

**Distribución del presupuesto para la elaboración y ejecución de los programas en los países (grupo 1) por CMR**  
(en millones de USD)

	<i>2010</i>	<i>Porcentaje</i>
CMR 1 - Mejor gestión de los programas en los países	26,26	36,0
CMR 2 - Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)	20,92	28,7
CMR 3 - Mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos	25,74	35,3
<b>Total</b>	<b>72,92</b>	<b>100</b>

23. Un mecanismo fundamental sobre el que se sustenta el logro de los resultados del grupo 1 es la presencia del FIDA en los países, que contribuye a fomentar los aspectos siguientes: la participación del FIDA en la alineación y armonización de la ayuda en los países; el diálogo sobre políticas y la programación en los países; la elaboración de proyectos, y el apoyo a la ejecución de los proyectos. En 2009, el FIDA ha ido ampliando considerablemente la presencia en los países (pasando de 17 a 27 países), 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, aplicable a cinco países (véase el cuadro 11).

Cuadro 11  
Disposiciones de la presencia en los países

	2007	2008	2009 (previsión)	2010 (previsión)
	Bolivia (Estado Plurinacional de) China República Democrática del Congo Egipto Etiopía Haití India Nicaragua Nigeria Senegal Sudán Uganda República Unida de Tanzania <sup>a</sup> Viet Nam <sup>a</sup> Yemen	Bolivia (Estado Plurinacional de)/Perú Brasil China/Mongolia Colombia <sup>a</sup> República Democrática del Congo Egipto Etiopía Haití India Kenya Nigeria Panamá <sup>a</sup> Senegal Sudán República Unida de Tanzania <sup>a</sup> Viet Nam <sup>a</sup> Yemen	Brasil Burkina Faso China/Mongolia Colombia <sup>a</sup> República Democrática del Congo/Congo Egipto Etiopía <sup>a</sup> Ghana <sup>a</sup> Guinea Haití India Kenya <sup>a</sup> Madagascar Mozambique Nepal Nigeria Pakistán <sup>a</sup> Panamá <sup>a</sup> Perú Rwanda Senegal <sup>a</sup> Sri Lanka <sup>a</sup> Sudán <sup>a</sup> Uganda República Unida de Tanzania <sup>a</sup> Viet Nam/República Democrática Popular Lao <sup>a</sup> Yemen	Bolivia (Estado Plurinacional de) Brasil Burkina Faso Camerún China/Mongolia República Democrática del Congo/Congo Egipto Etiopía <sup>a</sup> Ghana <sup>a</sup> Guinea Haití India Kenya <sup>a, b</sup> Madagascar Mozambique Nepal Nigeria Pakistán <sup>a</sup> Panamá <sup>a</sup> Perú <sup>a</sup> Filipinas Rwanda Senegal/Gambia <sup>a</sup> Sri Lanka <sup>a</sup> Sudán <sup>a</sup> Uganda República Unida de Tanzania <sup>a</sup> Viet Nam/República Democrática Popular Lao <sup>a</sup> Yemen Zambia
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>30</b>

<sup>a</sup> Dirigida por gerentes de programas en los países destacados sobre el terreno.

<sup>b</sup> 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.

24. La ampliación de la presencia en los países en 2009 ha supuesto una serie de cambios en la manera en que el FIDA utiliza los recursos asignados a la elaboración y ejecución de los programas en los países, por ejemplo, el envío al terreno de determinado personal de la Sede y una mayor contratación a nivel nacional de personal destacado sobre el terreno en lugar de recurrir a personal y consultores de la Sede contratados internacionalmente, procedimientos que se irán ampliando todavía más en 2010. Tanto desde el punto de vista de los costos como del impacto en la consecución de los objetivos en los países, la experiencia acumulada con las operaciones de presencia en los países ha sido positiva. En 2010 se hará hincapié principalmente en la consolidación de estas operaciones y su integración en los sistemas de gestión institucionales. Por lo que se refiere a la dotación presupuestaria total del grupo 1, se prevé que el gasto correspondiente a las actividades de presencia en los países se amplíe en 2010, pasando de USD 4,7 millones en 2009 a USD 7,7 millones en 2010 (véase el cuadro 12), aumento que representa una ampliación del personal descentralizado (que, entre

otras cosas, se ocupará de determinadas tareas relacionadas con la administración de los préstamos) y el establecimiento de un marco institucional que permita al personal descentralizado estar en una situación más equiparable a la del personal regular (véase el párrafo 57).

Cuadro 12  
**Asignaciones indicativas para la presencia en los países**  
(en miles de USD)

	2009	2010
Oficinas en los países		
África Occidental y Central	495	1 498
África Oriental y Meridional	987	2 838
Asia y el Pacífico	576	795
América Latina y el Caribe	1 061	887
Cercano Oriente y África del Norte	609	735
<b>Total de las oficinas en los países</b>	<b>3 728</b>	<b>6 772</b>
Nuevas iniciativas de oficinas en los países	375	505
Presencia indirecta <sup>a</sup>	623	460
<b>Total de las oficinas en los países</b>	<b>4 726</b>	<b>7 737</b>

<sup>a</sup> Los mecanismos de presencia indirecta sobre el terreno de 2009 se introdujeron en el marco de la presencia ordinaria del FIDA en los países.

25. El FIDA ha asumido el compromiso de que sus actividades de presencia en los países no supongan un nivel elevado de gastos generales y de gastos de establecimiento de oficinas. En consecuencia, dichas oficinas normalmente están albergadas en las instalaciones de organizaciones de las Naciones Unidas en esos países y reciben el apoyo administrativo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo u otras organizaciones de las Naciones Unidas.

## **B. Procesos del grupo 2: diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica**

26. 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).
27. 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.

Cuadro 13

**Asignación de recursos propuesta 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	8,99	4,4	0,8
Procesos del grupo 2 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	7,5%	7,2%	(0,3)	n.d.

Nota: n.d.: no disponible.

28. Por lo que respecta al planteamiento de concentrar más recursos en la esfera de las operaciones de desarrollo directas en los países, los recursos asignados en 2010 al diálogo sobre políticas de alto nivel, la movilización de recursos y la comunicación estratégica aumentarán en cifras reales en menos del 1%<sup>5</sup>, y la proporción que dichos recursos representan en el presupuesto administrativo recientemente integrado se reducirá al 7,2% (véase el cuadro 13). Teniendo en cuenta, por una parte, el aumento en la demanda y las oportunidades de actuación del FIDA para promover el diálogo sobre políticas de alto nivel y, por otra, la política de crecimiento real nulo del presupuesto para el grupo 2, el FIDA hará hincapié en:
- reducir —pero intensificar aplicando criterios más estratégicos— su participación en ámbitos y foros temáticos en los que el FIDA pueda hacer aportaciones concretas, cuyo valor se reconozca;
  - aprovechar las asociaciones estratégicas en esferas en las que el FIDA tenga deficiencias importantes en cuanto a conocimientos o capacidad analítica, y
  - mejorar las sinergias interdepartamentales en materia de gestión de conocimientos y promoción.
29. Para el período 2010-2012 se han fijado las siguientes prioridades temáticas: políticas eficaces e incremento de las inversiones en seguridad alimentaria, reducción de la pobreza, y agricultura y desarrollo rural en favor de los pobres; cambio climático y gobernanza de la tierra 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. El Fondo 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.
30. 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 (el mecanismo central de Roma de la secretaría está albergado 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 y gestión de esos fondos (por ejemplo, el enfoque de fondos fiduciarios de múltiples

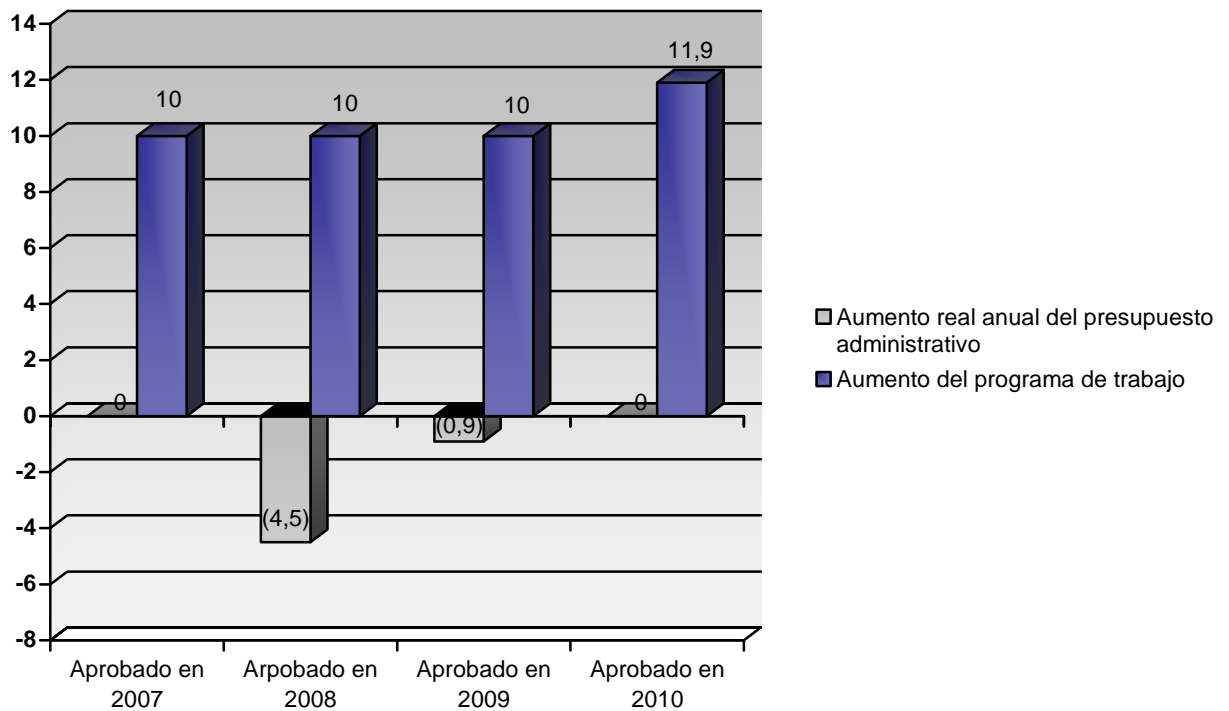
<sup>5</sup> En la descripción preliminar se proponía un crecimiento real agregado del 0% de los gastos correspondientes a los grupos 2, 3 y 4. El aumento agregado propuesto en este documento es del 0,2%.

donantes adoptado por el Banco Mundial), teniendo en cuenta las dificultades con que tropiezan el FIDA y todas las IFI para asegurar una gestión de fondos pequeños y fragmentados que sea eficaz en función de los costos.

### **C. Procesos del grupo 3: gestión, reforma y administración institucionales**

31. Mientras que los procesos de los grupos 1 y 2 están orientados al entorno externo del FIDA y los factores que influyen en la pobreza, los procesos del grupo 3 están orientados hacia las circunstancias internas con objeto de asegurar que los procesos de primera línea disponen de los recursos adecuados de la manera idónea y en el momento oportuno para lograr los objetivos de desarrollo del FIDA. 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 administrativa y establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) (CMR 7). La consecuencia para este grupo que cumple una función de apoyo de lo que ocurre en los otros grupos (en especial el grupo 1, que además es con mucho el mayor consumidor de los recursos del FIDA) es que el volumen de trabajo del grupo 3 varía en función del programa de trabajo. No se trata de una relación de 1 a 1, pero es positiva, y en algunas esferas la correlación es muy fuerte.
32. Desde 2007 el crecimiento presupuestario general real del presupuesto administrativo ha sido negativo, en un período en que el programa de trabajo aumentó en promedio un 10% al año. Los costos administrativos reales por cada dólar comprometido en préstamos y donaciones han disminuido considerablemente (véase el gráfico 2), y en el Departamento de Finanzas y Administración (FAD), donde se apoyan muchos de estos procesos, la dotación de personal prevista se ha ido reduciendo a pesar del aumento del volumen de las actividades motivado por la ampliación del programa de trabajo (véase el cuadro 14).

Gráfico 2  
**Evolución del programa de trabajo y del presupuesto administrativo real**  
 (porcentaje)



Cuadro 14  
**Dotación de personal presupuestada en el FAD**  
 (en puestos equivalentes a los de jornada completa [PEJC])

	2007	2008	2009
PEJC presupuestados	146,4	142,1	137,6

33. De acuerdo con la política de aumentar la eficiencia administrativa y de seguir absorbiendo el incremento de la carga de trabajo sin que haya un aumento de los recursos reales, se propone que el presupuesto del grupo 3 para 2010 sea aproximadamente de la misma cuantía, en cifras reales, que el correspondiente a 2009<sup>6</sup>, lo que por primera vez representaría algo menos de una cuarta parte del presupuesto administrativo en su conjunto (véase el cuadro 15), y supondría una nueva reducción de personal en esta esfera (véase el cuadro 27).

<sup>6</sup> La ligera reducción del nivel real de gastos del grupo 3 obedece a la reclasificación de determinados costos del Consejo de Gobernadores que han pasado del presupuesto del grupo 3 al del grupo 4, que aumenta en consecuencia.

Cuadro 15

**Asignación propuesta 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	30,35	2,30	(0,9)
Procesos del grupo 3 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	25,7%	24,5%	(1,2)	n.d.

Nota: n.d.: no disponible.

34. Las mejoras indicadas en los CMR del grupo 3 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 por derecho propio.
35. 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 la calidad y eficacia general de la gestión reduciendo al mismo tiempo los costos unitarios de las transacciones administrativas.
36. El apoyo prioritario a la elaboración y ejecución de los programas en los países 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, la gestión del desempeño y el uso de los recursos de manera descentralizada, y
    - v) se incorporarán instrumentos de TIC para gestionar los datos sobre la elaboración y la ejecución de programas, así como para el intercambio 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).
37. 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 medio



- plazo 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, con 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.
38. 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 de préstamos y donaciones moderno basado en las TIC, y
  - c) integrar la gestión de los fondos suplementarios y del presupuesto de gastos de capital en la presupuestación institucional basada en los resultados.
39. 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 imprescindible;
  - b) poner en práctica el programa acelerado de contratación, distribución y cese en el servicio 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.
40. 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.

## D. Procesos del grupo 4: apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros

41. Los órganos rectores del FIDA desempeñan una función esencial de apoyo a las actividades primarias del Fondo, principalmente las operaciones, el diálogo internacional sobre políticas, y su apoyo a la movilización de recursos para el desarrollo agrícola y la reducción de la pobreza rural. Los procesos del grupo 4 consisten en asegurar 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;
  - 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
  - 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.
42. Además, en 2010 el FIDA se concentrará en lo siguiente:
- 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 determinados Estados que no son miembros del FIDA;
  - 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 de los períodos de sesiones 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.

Cuadro 16

### Asignación propuesta 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	9,96	6,8	3,1
Procesos del grupo 4 – participación en el presupuesto administrativo integrado total	8,1%	8,0%	(0,1)	n.d.

Nota: n.d.: no disponible.

43. Sin tener en cuenta la reclasificación de determinados gastos que han pasado del grupo 3 al grupo 4 (véase el párrafo 57, nota a pie de página 8), el presupuesto real correspondiente a 2010 que se propone para el grupo 4 es prácticamente idéntico al de 2009, y representa el 8% del presupuesto administrativo total (véase el cuadro 16). Esto supondrá absorber una mayor carga de trabajo en este ámbito (como resultado del aumento del programa de trabajo y de la inclusión de innovaciones, como la revisión a mitad de período de la Octava Reposición) sin contar con una ampliación de los recursos, un objetivo que exige una mayor racionalización de los flujos de trabajo y la aplicación de la plataforma mejorada de TIC para la gestión de los documentos prevista en el presupuesto de gastos de capital del FIDA.

## V. Parámetros financieros del presupuesto administrativo en su conjunto

### Presupuesto administrativo a un tipo de cambio constante

44. El presupuesto administrativo integrado se ha ajustado al tipo de cambio empleado para el presupuesto de 2009 (es decir, EUR 0,79/USD 1,00) a fin de facilitar la comparación con el presupuesto administrativo y el SFEP de 2009 y mantener la coherencia con la presentación realizada en la descripción preliminar que la Junta Ejecutiva examinó en septiembre de 2009. El valor general del presupuesto administrativo integrado propuesto para 2010 es ligeramente inferior a la estimación prevista en la descripción preliminar que se situaba en USD 124,04 millones, en comparación con los USD 115,31 millones de 2009 correspondientes al presupuesto administrativo combinado con el SFEP. Como se indica en el cuadro 17, este incremento del 7,6% en valor nominal es equivalente a un incremento real del 4,4% y a un aumento de los costos del 3,2%. El incremento real general del 4,4% representa casi por completo el incremento real propuesto del 7,5% para financiar las actividades del grupo 1 (elaboración y ejecución de los programas en los países) que se necesita para poner en práctica el programa de trabajo ampliado, mientras que por lo que se refiere a los presupuestos combinados de los otros grupos el incremento real será prácticamente nulo. En consecuencia, está previsto que la proporción del presupuesto administrativo recién integrado aumente en relación con el grupo 1 y disminuya respecto de todos los demás grupos.

Cuadro 17

#### Presupuestos para los procesos de los grupos, 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<sup>a</sup></i>
1. Elaboración y ejecución de los programas en los países	65,89	72,92	10,7	7,5
2. Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	8,61	8,99	4,4	0,8
3. Gestión, reforma y administración institucionales	29,68	30,35	2,3	(0,9)
4. Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	9,33	9,96	6,8	3,1
Centro de costos institucionales	1,80	1,82	1,1	0,0
<b>Total</b>	<b>115,31</b>	<b>125,04</b>	<b>7,6</b>	<b>4,4</b>

<sup>a</sup> 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 costos de personal y los costos no correspondientes al personal es diferente y para estos dos tipos de costos se estiman índices de inflación distintos.

45. En líneas generales, el 66% del presupuesto administrativo recientemente integrado está destinado a las operaciones que influyen directamente en el impacto de las actividades de desarrollo, el 8% se destina a respaldar la labor de los órganos rectores, y el 25% a la gestión, la reforma y la administración institucionales (véase el cuadro 18). Resulta muy difícil realizar una comparación que tenga sentido con otras organizaciones debido a que las diferencias en los modelos operativos obligan a clasificar y asignar los costos de manera distinta. Sin embargo, el desglose de los costos operacionales y no operacionales del presupuesto del FIDA se puede comparar a grandes rasgos con el de otras IFI (por ejemplo, el Banco Mundial).

Cuadro 18

**Distribución del presupuesto administrativo por grupos**  
(en millones de USD)

<i>Grupo</i>	<i>Porcentaje del presupuesto administrativo y el SFEP de 2009 combinados</i>	<i>Porcentaje del presupuesto administrativo de 2010</i>
1. Elaboración y ejecución de los programas en los países	57,1	58,8
2. Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	7,5	7,2
3. Gestión, reforma y administración institucionales	25,7	24,5
4. Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	8,1	8,0
Centro de costos institucionales	1,6	1,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

46. El FIDA mantiene en el presupuesto administrativo un centro de costos institucionales para abarcar los gastos correspondientes a obligaciones que no resulta fácil asignar como costos operacionales anuales a un departamento o grupo en concreto. Se trata de las partidas, y de los costos estimados para 2010, siguientes: costos del Plan de seguro médico después de la separación del servicio (USD 765 000); gastos de amortización del presupuesto administrativo correspondientes a gastos autorizados con arreglo al presupuesto de gastos de capital (USD 609 000); honorarios de auditoría externa (USD 233 450); licencias por maternidad/paternidad (USD 115 000), e imprevistos (USD 100 000). La asignación para este centro de costos en 2010 asciende a USD 1,82 millones.
47. El valor nominal total del presupuesto administrativo comprende los efectos del incremento real, y la inflación prevista. Los ajustes de las estimaciones del presupuesto como consecuencia de la inflación se basan en un coeficiente de inflación compuesto en el que se tienen en cuenta el incremento anual de los precios estimado en 2010 para dos categorías de costos: costos de personal y costos no relacionados con el personal (véase el cuadro 19 para la distribución del presupuesto administrativo propuesto para 2010, por costos de personal y costos no relacionados con el personal). En espera del resultado del estudio propuesto y la consulta con la Junta Ejecutiva a fin de determinar las posibilidades de que dispone el FIDA para ejercer un mayor control independiente sobre los costos unitarios del personal, la estimación del coeficiente de inflación para los costos de personal se ha realizado, en estrecha consulta con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), teniendo en cuenta el cálculo de los costos recomendado por la CAPI. Se calcula que, para 2010, la inflación correspondiente a los costos de personal será del 4,1%, lo que representa un incremento de los costos de las prestaciones tales como el seguro médico (para una análisis más detallado, véase el anexo VIII). Sobre la base del objetivo del Banco Central Europeo de que la inflación esté por debajo del 2%, pero cerca de ese nivel, el

coeficiente de inflación para los costos no relacionados con el personal correspondientes a 2010 se calcula en el 1,5%, lo que arroja un coeficiente de inflación compuesto para la institución del 3,2%.

Cuadro 19

**Presupuesto administrativo: costos de personal y costos no relacionados con el personal**  
(en millones de USD)

Año	Costos de personal	Costos no relacionados con el personal	Costos de personal (porcentaje)	Costos no relacionados con el personal (porcentaje)
2008	63,29	44,03	59	41
2009	66,13	49,18	57	43
2010	73,29	50,75	59	41

Nota: En este cuadro se ha utilizado el tipo de cambio EUR 0,79/USD 1,00.

48. En el marco de la presupuestación basada en los resultados, los recursos se asignarán a los departamentos en función de su participación en los diferentes procesos de los grupos. El Departamento de Administración de Programas (PMD) recibirá el 88% del incremento real del presupuesto para 2010 (véase el cuadro 20), lo cual hace patente el hecho de que el aumento de financiación afecta exclusivamente a las esferas del grupo 1, y de que el PMD es el responsable de la amplia mayoría de las actividades de dicho grupo. Como se indicaba en la nota a pie de página 4 *supra*, la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV) recibirá el 9% del aumento, entre otras cosas para financiar el fortalecimiento del sistema de garantía de la calidad. En el cuadro 21 se presenta un panorama general de la distribución del presupuesto administrativo entre los departamentos en valor nominal, para 2010 y 2009.

Cuadro 20

**Asignación del incremento real para 2010 en el presupuesto del grupo de resultados 1**  
(en millones de USD)

Departamento	Incremento real	
	Millones de USD	Porcentaje del incremento
Departamento de Administración de Programas	4,42	88,0
Departamento de Finanzas y Administración	0,15	3,0
Departamento de Asuntos Externos	(0,1)	(0,2)
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	0,46	9,2
<b>Total</b>	<b>5,02</b>	<b>100,0</b>

Cuadro 21

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

<i>Departamento</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Porcentaje de cambio nominal</i>	<i>Porcentaje de cambio real</i>
Departamento de Administración de Programas	60,67	66,93	10,3	7,3
Departamento de Finanzas y Administración	28,51	29,55	3,6	0,5
Departamento de Asuntos Externos	17,93	18,61	3,8	0,0
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	6,40	7,13	11,4	7,2
Centro de costos institucionales	1,80	1,82	1,1	0,0
<b>Total</b>	<b>115,31</b>	<b>124,04</b>	<b>7,6</b>	<b>4,4</b>

**Presupuesto administrativo ajustado en función de las fluctuaciones cambiarias**

49. Si bien el presupuesto administrativo del FIDA se expresa en dólares de los Estados Unidos, una gran parte de los gastos del Fondo se realizan ya sea en euros (por ejemplo los sueldos del personal del cuadro de servicios generales y gran parte de los gastos de la Sede no relacionados con el personal) ya sea en el valor equivalente en dólares en función del tipo de cambio entre el euro y el dólar (por ejemplo por lo que se refiere a una parte importante de la remuneración del personal del cuadro orgánico). En consecuencia, el costo en dólares de los gastos previstos está muy expuesto a las variaciones del tipo de cambio entre el euro y el dólar. Por ejemplo, un descenso del dólar frente al euro aumentará automáticamente el valor en dólares de los gastos previstos realizados en euro y, por lo tanto, exigirá un cambio de las necesidades presupuestarias. Reconociendo la necesidad de proteger los recursos de que dispone el FIDA para respaldar su programa de trabajo de los efectos de las fluctuaciones cambiarias, el Consejo de Gobernadores ha autorizado al FIDA a ajustar el presupuesto al final de cada año para reflejar el tipo de cambio medio efectivo entre el euro y el dólar que ha prevalecido durante el año en cuestión.
50. Pese a la posibilidad de ajustar el presupuesto, el FIDA procura ofrecer a la Junta Ejecutiva y al Consejo de Gobernadores las estimaciones más precisas del valor nominal en dólares del presupuesto administrativo, teniendo en cuenta las fluctuaciones del tipo de cambio. El presupuesto administrativo aprobado para 2009 se determinó sobre la base de un tipo de cambio de EUR 0,79/US 1,00, y los cuadros del presupuesto para 2010 se prepararon aplicando el mismo criterio a fin de dejar claro el nivel de los cambios reales solicitados y el impacto de la inflación de los precios. En el curso de 2009, el tipo de cambio entre el euro y el dólar fluctuó notablemente tanto por encima como por debajo del nivel de referencia de EUR 0,79/US 1,00, pero en los últimos meses el euro ha tendido a reforzarse respecto al dólar. En consecuencia, de conformidad con el tipo de cambio vigente y el aplicado por la FAO en sus propios documentos del presupuesto, se propone que al calcular el valor nominal del presupuesto administrativo del FIDA para 2010 se aplique el tipo de cambio de EUR 0,72/US 1,00, y que las asignaciones presupuestarias a los distintos grupos de resultados y departamentos se realicen aplicando la misma proporción empleada en el presupuesto administrativo para 2010, que aquí se ha calculado y presentado sobre la base de un dólar más fuerte. En caso de que el tipo de cambio aplicable difiriera marcadamente de este tipo, se revisaría en consecuencia la recomendación sobre el presupuesto que finalmente se presentaría al Consejo de Gobernadores. Como se indica en el cuadro 22, el valor

nominal del presupuesto administrativo para 2010 ascendería a USD 131,99 millones. En el cuadro 23 también se señalan las contribuciones realizadas por incrementos reales, inflación y fluctuaciones cambiarias con respecto a los cambios en el valor del presupuesto.

Cuadro 22  
**Presupuesto administrativo**  
(en millones de USD)

	2009 <i>Tipo de cambio</i> EUR 0,79/ USD 1,00	2010 <i>Tipo de cambio</i> EUR 0,79/ USD 1,00	2010 <i>Tipo de cambio</i> EUR 0,72/ USD 1,00
Presupuesto administrativo <sup>a</sup>	115,31	124,04	131,99

<sup>a</sup> Por lo que se refiere a 2009, el presupuesto administrativo representa la suma del presupuesto administrativo y el SFEP.

Cuadro 23  
**Composición del incremento nominal en el presupuesto administrativo correspondiente a 2010**  
(en millones de USD)

	2009	<i>Incremento real</i>	<i>Incremento de los precios</i>	<i>Incremento del tipo de cambio</i>	2010
Presupuesto administrativo <sup>a</sup>	115,31	5,02	3,71	7,95	131,99
Contribución al incremento	100%	4,4%	3,2%	6,9%	114,5%

<sup>a</sup> Por lo que se refiere a 2009, el presupuesto administrativo representa la suma del presupuesto administrativo y el SFEP.

### El índice de eficiencia

51. En el marco de medición de los resultados de la Octava Reposición se introdujo una nueva medida de la eficiencia institucional, junto con el objetivo que debía alcanzarse para 2012. El índice de eficiencia mide la relación entre el programa de trabajo previsto y el presupuesto administrativo cada año. Debido, principalmente, a la pequeña dimensión del Fondo y al número relativamente grande de proyectos que financia a partir de un programa de trabajo relativamente pequeño, el índice de eficiencia del FIDA ha sido más alto que el de otras IFI importantes.<sup>7</sup> El objetivo para 2012 es que el presupuesto administrativo no exceda del 13,5% del programa de trabajo, un objetivo que representaría reducir a la mitad, aproximadamente, la diferencia entre el índice de eficiencia del FIDA y aquellas instituciones de la comunidad de IFI que han obtenido los mejores resultados. Con el presupuesto propuesto, y aplicando un tipo de cambio constante, el índice de eficiencia para 2010 sería del 15,5%, frente al 16,1% de 2009. Sin embargo, al valor nominal del presupuesto administrativo aplicando el tipo de cambio de EUR 0,72/USD 1,00, el índice de eficiencia es del 16,5% (véase el cuadro 24). Esto pone de manifiesto las dificultades que el FIDA experimenta al traducir sus eficiencias reales en eficiencias nominales en una situación en la que el valor en dólares del presupuesto aumenta no tanto por cambios reales sino por la depreciación de la moneda en que se presenta la información.

<sup>7</sup> En el período de 2006-2008, las operaciones del Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo que eran comparables a las del FIDA mostraron un índice de eficiencia que fluctuó entre el 8% y el 12%.

Cuadro 24

**Evolución de la proporción entre el presupuesto administrativo y el programa de trabajo previsto**  
(en millones de USD)

	2007	2008 <sup>a</sup>	2009	2010 al tipo de cambio EUR 0,79/ USD 1,00	2010 al tipo de cambio EUR 0,72/ USD 1,00
Presupuesto administrativo nominal <sup>b</sup>	101,37	112,89	115,31	124,04	131,99
Programa de trabajo nominal previsto	605,00	650,00	715,00	800,00	800,00
Índice de eficiencia	16,76	17,37	16,13	15,51	16,50

<sup>a</sup> En el presupuesto administrativo de 2008 se incluyen USD 1,8 millones para la Octava Reposición.

<sup>b</sup> De 2006 a 2008, el presupuesto administrativo representa la suma del presupuesto administrativo y del SFEP.

**VI. Utilización del presupuesto y arrastres**

52. Acorde con el crecimiento regular y marcado del programa de trabajo en un contexto caracterizado por un menor incremento de los recursos reales para la elaboración y ejecución de los programas en los países, y el crecimiento nulo y negativo de los recursos destinados a otras operaciones, el nivel de utilización de los recursos del presupuesto ha sido alto. Por lo que se refiere al presupuesto administrativo, el arrastre antes de ajustar el presupuesto al final del año (para reflejar la variación del tipo de cambio efectivo entre el euro y el dólar durante el año y el tipo de cambio utilizado para calcular el presupuesto) ha representado un porcentaje muy pequeño del presupuesto aprobado (véase el cuadro 25).
53. Los recursos del presupuesto administrativo arrastrados están sujetos a las disposiciones establecidas por el Consejo de Gobernadores en 2004, es decir, un instrumento para arrastrar los saldos no utilizados del presupuesto administrativo anual hasta una suma máxima que no supere el 3% del presupuesto aprobado (sujeto a reformulación para reflejar las fluctuaciones cambiarias respecto de las estimaciones).

Cuadro 25

**Utilización del presupuesto administrativo**  
(en miles de USD)

	2006	2007	2008
Presupuesto aprobado	65 943	73 179	72 305
Superávit antes del ajuste	905	(3 058)	930
Superávit porcentual antes del ajuste	1,37%	(4,18)%	1,29%
Después del ajuste y arrastre	2 256	1 238	2 276

54. El SFEP fue aprobado explícitamente por el Consejo de Gobernadores como mecanismo de financiación para las actividades de elaboración y ejecución de los programas en los países. A diferencia del presupuesto administrativo, se preveía específicamente que los gastos sufragados con cargo al SFEP (por ejemplo, la elaboración de cada uno de los proyectos), por lo general, no tenían por qué efectuarse el mismo año en que se hubiera realizado el compromiso. Por lo tanto, no hay un límite máximo aplicable al SFEP respecto de los saldos no utilizados que



se pueden arrastrar en relación con gastos autorizados de un año a otro. En el cuadro 26 se presenta información sobre las sumas del SFEP arrastradas como porcentaje del presupuesto del SFEP aprobado durante el período de 2006-2009.

55. En el presupuesto de 2010, el SFEP se ha integrado en el presupuesto administrativo, y los gastos correspondientes a la elaboración y ejecución de los programas en los países, que antes se contemplaban como parte del SFEP, ahora serán absorbidos por el grupo 1. Dado el carácter plurianual de estos gastos, que sigue siendo el mismo tanto si se sufragan con cargo al presupuesto administrativo como al SFEP, y en vista de la experiencia adquirida con el SFEP, se propone que las partidas presupuestarias para los grupos 2, 3 y 4 sigan rigiéndose por la norma relativa a los arrastres del "antiguo" presupuesto administrativo (es decir, un límite máximo del 3%), pero que a las partidas destinadas al grupo 1 se les aplique un mecanismo de arrastre por separado del 6%.

Cuadro 26  
**Arrastres del SFEP**  
(en miles de USD)

	2006	2007	2008
SFEP aprobado	30 444	38 876	38 781
Arrastre <sup>a</sup>	3 927	2 256	3 437
Porcentaje del SFEP aprobado	7,75%	15,02%	11,28%

<sup>a</sup> 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.

## VII. Dotación de personal

56. Es fundamental mejorar la utilización de los recursos, tanto financieros como humanos, para mejorar 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 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.
57. La dotación general de personal se ha administrado con rigurosidad para poder llevar a la práctica un volumen de trabajo en constante aumento con los mismos recursos de personal, o incluso menos, en todos los ámbitos, a excepción del ámbito de los programas, que ha crecido para poder absorber un mayor volumen y mejorar los objetivos de calidad de la Séptima Reposición. En el contexto de un incremento anual medio del programa de trabajo del 10%, aproximadamente, la dotación de personal presupuestada aumentó en un promedio inferior al 1% al año en 2007-2009. Este pequeñísimo aumento general opaca el importante reajuste de personal llevado a cabo internamente para reflejar el acento puesto en reforzar las operaciones relacionadas con los proyectos y los programas en los países y lograr eficiencias en otros ámbitos. Por lo tanto, entre 2007 y 2009, la dotación de personal del PMD aumentó en más del 13%, mientras que la del FAD, la del Departamento de Asuntos Externos (EAD) y la de la OPV disminuyeron. En 2010, está previsto que la dotación general de personal aumente en un 3,2%, y que dicho aumento tenga lugar casi exclusivamente en el PMD (lo que supone 16,5 PEJC)<sup>8</sup>. En cuanto a la ampliación dentro del PMD, el 80% corresponderá a la presencia en los países, mientras que el incremento en la Sede de Roma será muy pequeño. En el

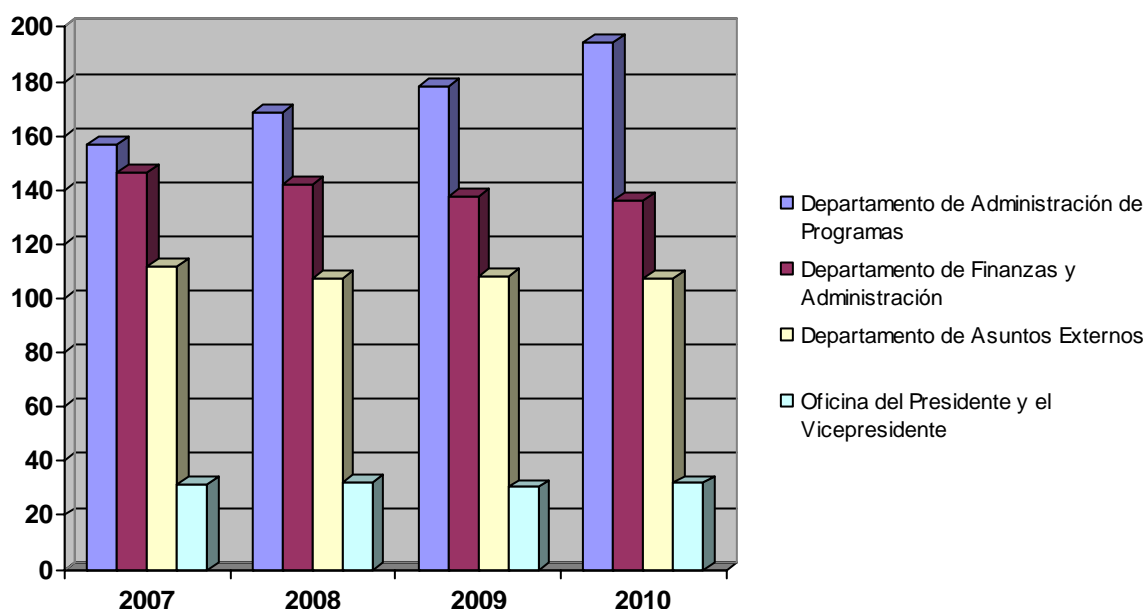
<sup>8</sup> El aumento nominal de la plantilla de la OPV indica una transferencia de las responsabilidades presupuestarias del personal que ya trabajaba bajo la supervisión de la OPV en 2009 y antes de esa fecha.

cuadro 27 y el gráfico 3 se presenta la evolución de la dotación de personal y su distribución por departamento. La proporción general de miembros del personal del cuadro de servicios generales por miembros del personal del cuadro orgánico del FIDA, excluido el personal a corto plazo, es de 0,82 por cada 1, lo que desglosado por departamento es como sigue: 0,53 por 1 en el PMD; 1,08 por 1 en el EAD; 1,26 por 1 en el FAD, y 0,72 por 1 en la OPV. En el anexo XI se presentan los datos sobre la dotación de personal en mayor detalle conforme a la categoría del personal.

Cuadro 27  
**Dotación de personal presupuestada**  
(en PEJC)

	2007	2008	2009	Cambio porcentual 2007-2009	2010	Cambio porcentual 2009-2010
Departamento de Asuntos Externos	111,8	107,7	108,4	(3,0)	107,4	(0,9)
Departamento de Finanzas y Administración	146,4	142,1	137,6	(6,0)	136,2	(1,0)
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	31,3	31,9	30,3	(3,2)	31,8	5,0
Departamento de Administración de Programas	156,8	168,4	178,1	13,6	194,6	9,3
<b>Total</b>	<b>446,3</b>	<b>450,1</b>	<b>454,4</b>	<b>2,0</b>	<b>470,0</b>	<b>3,4</b>

Gráfico 3  
**Dotación de personal presupuestada**  
(en PEJC)



58. En el marco de medición de los resultados se prevé que de aquí a 2012 el 65% de la fuerza de trabajo se concentre en los programas. En vista de la adopción de un estilo de gestión del presupuesto y los resultados basada en grupos, esto equivale a decir que el 65% de la fuerza de trabajo deberá dedicarse a los procesos del grupo 1: elaboración y ejecución de los programas en los países. La fuerza de trabajo del

FIDA comprende tanto al personal de plantilla como a los consultores. El FIDA gasta sumas considerables en consultores para la elaboración y ejecución de los programas en los países, y una medida que podría adoptarse para determinar el tamaño y la distribución de la fuerza de trabajo en su conjunto es calcular el gasto total en personal y consultores. Como se indica en el cuadro 28, el gasto previsto en personal y consultores del grupo 1 en 2010 asciende al 62% del total, frente al 55% de 2008.

Cuadro 28  
**Gastos en la fuerza de trabajo**  
(en millones de USD)

	2008 (efectivos)	2009 (estimados)	2010 (previstos)
Gastos en la fuerza de trabajo del grupo 1	44,05	56,74	62,18
Gastos en la fuerza de trabajo de los otros grupos	36,72	36,61	38,80
<b>Gastos totales en la fuerza de trabajo</b>	<b>80,77</b>	<b>93,35</b>	<b>100,98</b>
Porcentaje de gastos en la fuerza de trabajo del grupo 1	55%	61%	62%

59. En el marco de la reforma emprendida con arreglo al Plan de Acción, el FIDA ha ido introduciendo cambios importantes en la gestión de sus recursos humanos, los cuales resultan esenciales para lograr los objetivos operacionales y de apoyo institucional propuestos. Puesto que el gasto en personal constituye la principal partida de gastos del presupuesto del FIDA, no se trata sólo de una cuestión de productividad sino de costo. El hecho de que el FIDA se orienta por las especificaciones del régimen común de las Naciones Unidas, ha representado una limitación en la gestión de los costos unitarios del personal (sueldos, prestaciones y derechos), y, durante 2010, el Fondo revisará las posibilidades existentes para aumentar su capacidad de ejercer control sobre dichos costos.

## VIII. Presupuesto de gastos de capital

60. 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.
61. La estrategia para la utilización del componente de TIC del presupuesto de gastos de capital es proporcionar una plataforma de TIC sólida para mejorar la eficiencia y la integridad de los procesos en las esferas operativas más importantes mediante cinco iniciativas plurianuales: mejor administración de los préstamos y las donaciones (mediante el proyecto de sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones [SPD]); mejor presentación de información y gestión de la elaboración y ejecución de los programas en los países (mediante la iniciativa "unidos en la acción"); mejor gestión y administración de los recursos humanos; mayor eficiencia institucional, y una infraestructura de tecnología de la información (TI) más sólida. Se prevé que el FIDA tratará de invertir más capital en estas esferas cada año, a medida que las prioridades institucionales se vayan perfilando y se vayan entendiendo mejor las necesidades principales.
62. Puede que, en última instancia, resulte muy necesario realizar una inversión de capital en TI considerable para respaldar la racionalización de los procesos y potenciar la eficiencia del FIDA. No obstante, las enseñanzas extraídas en el FIDA y en otros lugares son claras: las inversiones en soluciones de TI deberían ser parte de la reforma de los procesos operativos, o complementar dichos procesos, en lugar de procederlos o de actuar como sustituto. En consecuencia, en lugar de asumir nuevos compromisos con cargo al presupuesto de gastos de capital en 2010, el

FIDA se propone contener el nivel de nuevos compromisos en espera del resultado de los exámenes de los procesos operativos que se prevé realizar, en particular los que tienen repercusiones en la eficiencia administrativa, y reasignar los recursos que se recaben gracias a los ahorros en los costos de proyectos que ya han sido aprobados pero cuyos objetivos se han cumplido sin necesidad de la inversión en capital prevista (es decir, la automatización del procesamiento de gastos y viajes y la actualización de PeopleSoft). El presupuesto total de gastos de capital que se propone para 2010 asciende a USD 3,53 millones (frente a los USD 4,01 millones de 2009).

63. Desde 2008, los recursos totales aprobados bajo esta partida son ligeramente superiores a USD 6 millones, y el nivel de gastos previsto para finales de 2009 se sitúa ligeramente por encima de los USD 3,3 millones. La tasa inicial de gastos relativamente baja obedece a la imposición de condiciones estrictas para liberar los fondos presupuestarios de los proyectos aprobados en relación con la política de cargar los gastos de amortización al presupuesto administrativo (a partir de la ultimación del proyecto).

Cuadro 29

**Presupuesto de gastos de capital: recursos aprobados, asignados, comprometidos y propuestos**

(en miles de USD)

<i>Iniciativa</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Aprobado</i>	<i>Asignado</i>	<i>Comprometido</i>	<i>Disponible</i>	<i>Porcentaje de utilización de las cantidades asignadas</i>	<i>Porcentaje de utilización de las cantidades aprobadas</i>	<i>Propuesto para 2010</i>
<b>Proyectos de TI 2008-2010</b>								
Préstamos y donaciones	Sustitución del SPD	1 760	710	391	319	55%	22%	2 000
Reforma de los recursos humanos	Administración de consultores	675	675	435	240	64%	64%	
	Planificación/contratación electrónica de personal	-	-	-	-	-	-	400
Eficiencia institucional	Viajes y gastos	166	166	-	166	-	-	
	Actualización de PeopleSoft	390	390	-	390	-	-	
	Gestión de la producción de documentos	300	-	-	-	-	-	
	Inteligencia de negocios	-	-	-	-	-	-	270
	Sustitución de CIAO - Arquitectura interactiva	-	-	-	-	-	-	200
Iniciativa "unidos en la acción"	Supervisión directa /diseño de proyectos	200	200	56	144	28%	28%	300
	Gestión de conocimientos	240	240	67	173	28%	28%	
Infraestructura de TI	Sustitución de computadoras de escritorio/portátiles	1 250	1 250	523	727	42%	42%	
	Continuidad de las operaciones / virtualización	550	508	366	142	72%	67%	360
<b>Subtotal de proyectos de TI</b>		<b>5 531</b>	<b>4 139</b>	<b>1 838</b>	<b>2 301</b>	<b>44%</b>	<b>33%</b>	<b>3 530</b>
<b>Proyectos que no son de TI 2008/2009</b>								
Sede	Certificado ecológico	150	150	66	84	44%	44%	
	Aparcamiento externo	400	100	61	39	61%	15%	
<b>Subtotal de proyectos que no son de TI</b>		<b>550</b>	<b>250</b>	<b>127</b>	<b>123</b>	<b>51%</b>	<b>23%</b>	
<b>Total</b>		<b>6 081</b>	<b>4 389</b>	<b>1 965</b>	<b>2 424</b>	<b>45%</b>	<b>32%</b>	

64. En el cuadro 29 se presenta información sobre los fondos y los proyectos ya aprobados, el nivel de utilización y las propuestas adicionales de financiación para 2010.
- a) **Sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD)** (asignación propuesta para 2010: USD 2 millones). Se trata de una de las iniciativas de reforma de los procesos y de TI más delicadas del FIDA ya que afecta a uno de los procesos operacionales clave: la tolerancia al error es cero. En consecuencia, tras realizar una evaluación inicial sobre la posibilidad de desarrollar el sistema o comprar uno ya disponible, el FIDA decidió examinar en mayor profundidad las posibles opciones durante 2009, invitando a participar a un mayor número de interesados. Como resultado, se distribuyó una solicitud de cotización que dio lugar a que los proveedores realizaran una serie de presentaciones a las que siguieron un conjunto de pruebas según distintas hipótesis en el FIDA para evaluar la idoneidad de los diferentes productos. Se prevé que en el cuarto trimestre de 2009 se adopte una decisión sobre el enfoque que debe seguirse. Asimismo se prevé que los gastos que se efectúen en 2010 sean importantes. Dichos gastos se sufragarán con cargo a la financiación propuesta de USD 2 millones en el presupuesto de gastos de capital de 2010, un saldo no utilizado de aproximadamente USD 1,3 millones de los presupuestos de gastos de capital anteriores, y, posiblemente, una reasignación de recursos asignados a dos proyectos de menor prioridad, es decir, el módulo de viajes y gastos, y la actualización de PeopleSoft. Dado que todavía no se ha llegado a ninguna decisión sobre el enfoque, en caso de que los recursos de que se espera disponer en 2010 resulten insuficientes el FIDA volvería a solicitar nuevamente a la Junta Ejecutiva recursos adicionales en el marco del presupuesto de gastos de capital.
  - b) **Iniciativa "unidos en la acción"** (asignación propuesta para 2010: USD 0,30 millones). Esta iniciativa está concebida con miras a fortalecer la presentación de informes y la gestión de la elaboración y ejecución de los programas en los países. En este ámbito, se han desarrollado y desplegado dos herramientas en línea esenciales para el PMD, a saber: los informes sobre la situación de los proyectos (ISP) en línea y el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) en línea. Además, se han desarrollado "tableros de instrucciones" en línea que actualmente se encuentran en fase de prueba. Gracias a estos tableros se recopila información tanto de la base de datos de los ISP como del RIMS, así como del Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos a nivel institucional. Por lo que respecta a la gestión de los conocimientos, el concepto de depósitos unificados se va materializando gradualmente. Está actualmente en curso un proyecto para integrar la información y las fuentes de conocimiento del Sistema de Gestión de Contenidos, el Sistema de Gestión de Documentos y el Sistema de Gestión de Registros Electrónicos. Los gastos con cargo al presupuesto de gastos de capital de 2010 se destinarán a proseguir con la labor en los procesos relacionados con la supervisión directa, el diseño de proyectos y la gestión de conocimientos.
  - c) **Reforma de los recursos humanos** (asignación propuesta para 2010: USD 0,40 millones). La primera fase del proyecto de administración de consultores se ha completado, y en el tercer trimestre de 2009 se puso en marcha la producción de un nuevo sistema de flujo de trabajo electrónico para la administración de los contratos de consultoría. Gracias a este sistema, el FIDA podrá dejar de utilizar un sistema de flujo de trabajo manual basado en el uso de fichas de datos obsoletas en las que se mantiene de forma manual información sobre los consultores y la solicitud en papel del formulario de servicios de consultoría. Además, con el nuevo sistema de flujo de trabajo se

acelerará la tramitación de los contratos que no son parte de la nómina y aumentará la transparencia del proceso al completo, tanto en la División de Recursos Humanos como en las diversas divisiones que se ocupan de la contratación. En 2010, se propone que la planificación y contratación del personal pasen a formar parte de una plataforma estable, conectada con los sistemas básicos de gestión y de TI de la institución.

- d) **Eficiencia institucional** (asignación propuesta: USD 0,47 millones). De los tres proyectos aprobados anteriormente en esta esfera, en dos casos se han revisado las prioridades teniendo en cuenta una cuestión de rentabilidad. El tercero, relativo a la gestión de la producción de documentos, se ha puesto en marcha después de prolongados debates técnicos sobre el diseño y la relación con los procesos operativos. En 2010, se proponen dos proyectos nuevos: uno relativo a lograr una mejor gestión de las relaciones con las partes interesadas del FIDA y el otro a la gestión descentralizada de los recursos. El proyecto de sustitución del Sistema de Información en Línea (CIAO) tiene por objeto atender unas necesidades institucionales más diversas relacionadas con la gestión de las relaciones con los clientes a través de una plataforma institucional basada en tres pilares: la gestión de contactos, la gestión de actos y la gestión de la capacidad, con una funcionalidad interactiva integrada basada en la web. La propuesta de contar con un sistema de "inteligencia de negocios" comprende la compra de licencias de usuario para el administrador /usuario iniciales de las bases de datos institucionales del FIDA, con el fin de proporcionar a los gerentes la base para poder ejercer un seguimiento y utilizar los recursos financieros y humanos de manera mucho más eficaz.
- e) **Infraestructura de TI** (asignación propuesta: USD 0,36 millones). En el marco de proyectos anteriores y en curso, se ha completado la sustitución de las computadoras de escritorio y se está llevando a cabo la sustitución de las computadoras portátiles. Las nuevas computadoras han permitido mejorar el rendimiento, y el FIDA ha podido poner a prueba la aplicación de Office 2007 para promover una mayor colaboración y productividad en el entorno de oficina; está prevista la instalación generalizada de esta aplicación a medida que se vayan distribuyendo las nuevas computadoras portátiles a partir del cuarto trimestre de 2009. Gracias a un primer proyecto, el FIDA ha tenido la oportunidad de volver a diseñar y aplicar la estrategia para el mantenimiento de copias de seguridad como medida adicional para garantizar la continuidad de las operaciones. La nueva estrategia se ha concebido con el fin de permitir un almacenamiento de datos eficiente *ex situ* y de optimizar la recuperación y restauración de los datos salvados en copias de seguridad en caso de una avería del sistema o de la supresión no autorizada o involuntaria de datos. El FIDA y la FAO firmaron un memorando de entendimiento para el almacenamiento *ex situ* de cintas de copia de seguridad del FIDA, y a partir del cuarto trimestre de 2009 se están aplicando los procedimientos oportunos con periodicidad semanal. En 2010, se propone que se complete la sustitución de las computadoras portátiles, y que se profundice la iniciativa de continuidad de las operaciones.

## IX. Fondos suplementarios y complementarios

65. Los fondos suplementarios se suministran en el marco de acuerdos bilaterales específicos concertados con donantes, y en el presente documento se consignan con fines informativos. En el cuadro 30 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. Una

novedad importante en 2009 ha sido la importancia cada vez mayor de la financiación suplementaria para cofinanciar actividades de proyectos, lo que a menudo ha exigido gran dedicación de tiempo del personal que se ocupa tanto de las cuestiones operacionales como administrativas. Esto se contrapone al objetivo previo de la financiación suplementaria que se centraba en aumentar las capacidades operacionales del FIDA con personal especializado y consultores.

Cuadro 30  
**Fondos suplementarios y complementarios del FIDA**  
(en miles de USD)

	2006	2007	2008
Asignaciones aprobadas (PeopleSoft)	12 669	28 051	18 657
Donaciones que han entrado en vigor (SPD)	9 314	143 389	24 619
Recursos recibidos <sup>a</sup>	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

<sup>a</sup> 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 cuotas de EUR 45 millones y EUR 67,5 millones para 2007 y 2008, respectivamente.

66. 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. Es probable que el giro hacia la cofinanciación de los fondos suplementarios aumente la presión sobre los costos a medida que unos costos de apoyo operacional más cuantiosos se vayan sumando a los costos administrativos. En este sentido, un tema que está empezando a surgir rápidamente es la cobertura adecuada de los costos efectivos de apoyo y ejecución en virtud de los acuerdos relativos a los fondos suplementarios.
67. Los costos administrativos de los fondos suplementarios para 2009 se calculan 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.<sup>9</sup> 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 (véase el cuadro 31).

Cuadro 31

**Costos estimados de la administración de los fondos suplementarios y complementarios**  
(en miles de USD)

	2007	2008	2009
Costo administrativo estimado realizado por el FIDA	3 354	4 352	4 386

<sup>9</sup> En el Boletín del Presidente correspondiente se determina bien un cargo anticipado del 5% del total de la contribución y, además, la retención de la totalidad de los intereses, bien, en casos concretos (por ejemplo en el de los donantes que tienen una limitación normativa sobre la retención de intereses), un cargo anticipado del 10% del total de la contribución, y la devolución de los intereses a la cuenta o el donante en cuestión, dependiendo del acuerdo concertado entre el donante y el FIDA. Si la cuantía del fondo suplementario es superior a USD 6 millones, se aplicará un límite máximo de USD 300 000.



68. 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 (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).

## **Parte II – Programa de trabajo trienal eslabonado (2010-2012) y cuestiones relativas a los recursos para 2010 de la Oficina de Evaluación**

### **I. Antecedentes**

69. Este es el segundo año en que la Oficina de Evaluación (OE) presenta un programa de trabajo trienal eslabonado acompañado de un presupuesto anual. En consonancia con las mejores prácticas de otros mecanismos de evaluación<sup>10</sup> que aplican un criterio análogo, el presente documento contiene la propuesta de programa de trabajo trienal eslabonado de la OE para el período 2010-2012 y el presupuesto para 2010.
70. Durante el 57º período de sesiones del Comité de Evaluación, celebrado en julio de 2009, y el 97º período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en septiembre de 2009, se mantuvieron deliberaciones sobre la descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado y las cuestiones relativas a los recursos de la OE. Tras mantener nuevas deliberaciones con el Comité en octubre, la propuesta de programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto de la OE se presentará al Comité de Auditoría junto con el presupuesto administrativo del FIDA para 2010 con miras a que los examine en noviembre de 2009. A continuación, dicho documento se debatirá en el 98º período de sesiones de la Junta en diciembre de 2009.
71. El presente documento consta de cinco secciones. En la sección II se presenta un resumen de la propuesta de programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2010. La sección III contiene una síntesis de los principales logros conseguidos por la OE en 2009 (además de información pormenorizada en el anexo XVII). 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 (las listas completas de la labor de evaluación prevista por la OE en 2010 y durante el período de 2011-2012 figuran en los anexos XIV y XV, respectivamente). En la sección V se esbozan los recursos humanos y financieros propuestos por la OE para 2010 a fin de poder ejecutar su programa de trabajo con puntualidad. Los cuadros del anexo I contienen las propuestas de recursos humanos y presupuestarios de la OE para 2010.

### **II. Resumen del programa de trabajo y el presupuesto para 2010**

72. A petición de la Junta Ejecutiva y la dirección del FIDA, el programa de trabajo de la OE propuesto para 2010 incluye, entre otras actividades, dos evaluaciones a nivel institucional relacionadas con los temas siguientes: i) los enfoques y resultados de las actividades del FIDA en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y ii) la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. En principio, no estaba previsto realizar estas dos evaluaciones en 2010. El calendario de las evaluaciones se ha determinado en consulta con la dirección del FIDA a fin de asegurar que las constataciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones puedan servir de base para la preparación de las nuevas políticas del FIDA sobre género y la relación con el sector privado. Puesto que estas dos evaluaciones a nivel institucional se tienen que realizar en 2010, ha sido preciso revisar las prioridades de las actividades planificadas con anterioridad, lo cual se examina en detalle en la sección III.

<sup>10</sup> 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 de 2008) y el plan indicativo (ejercicio de 2009-2010) del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

73. Una vez que el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva ratificaron la descripción preliminar del programa de trabajo trienal eslabonado de la OE (2010-2012) y las cuestiones relativas a los recursos para 2010, la OE realizó estimaciones detalladas de los costos desde el punto de vista de los recursos humanos y financieros que supondría la introducción de las medidas antes mencionadas en el año sucesivo. En ese sentido, el presupuesto de la OE propuesto para 2010 asciende a USD 6,2 millones, lo cual representa una disminución de USD 136 000 en cifras reales, o bien del 2,3%, si se compara con el presupuesto administrativo de la OE para 2009. El presupuesto de la OE que se solicita para 2010 representa el 0,78% del programa de trabajo del FIDA para el año próximo, lo cual está por debajo del límite máximo (del 0,9%) establecido por la Junta Ejecutiva para el presupuesto de la OE en diciembre de 2008. Además, conforme a lo acordado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2009, se solicita un monto adicional de USD 50 000 para completar el examen *inter pares* de la OE y de la función de evaluación en el FIDA en 2010. Esta petición se consigna como un gasto excepcional de carácter extraordinario, lo cual está en consonancia con la asignación inicial para esa misma actividad en el presupuesto de la OE para 2009.

### III. Logros conseguidos en 2009

74. 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. En general, la OE espera llevar a cabo todas las actividades previstas en el marco de las cuatro prioridades establecidas antes de finales de 2009, con algunas excepciones<sup>11</sup> debidas a ciertos retrasos que en su mayoría escapan al control de la OE.
75. Con respecto a la prioridad a), consistente en la realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos, la OE seguirá colaborando con el Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Africano de Desarrollo (BAfD) en la evaluación conjunta de las políticas y operaciones de desarrollo agrícola y rural ejecutadas por ambas organizaciones en África. En diciembre de 2009, el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva examinarán el informe final de la evaluación conjunta, que también será examinado por el Comité sobre la eficacia en términos de desarrollo y la Junta de Gobernadores del BAfD en Túnez (Túnez).
76. En abril de 2010 la OE presentará al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva, para que procedan a su examen, el informe final de 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. Ya están en marcha tanto 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 como la evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él.
77. En 2009 se llevaron a cabo varias evaluaciones de programas en los países (EPP). La OE terminó las EPP relativas a Mozambique y al Sudán. La EPP relativa a la India está a punto de ultimarse. Otras dos EPP relativas a la Argentina y el Níger están en

<sup>11</sup> Las excepciones son las siguientes: i) la evaluación del proyecto en la República Dominicana se ha retrasado 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, a petición del Gobierno de la Argentina, debido a 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 será examinado 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) realizar una evaluación con un alto grado de "sintonía"; ii) 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 borrador de informe final, y iii) coordinar las fechas relacionadas con la presentación del borrador de informe final a los órganos rectores del BAfD y el FIDA.

- curso de ejecución y se completarán en 2010. Por último, la OE ha puesto en marcha la labor preparatoria de las EPP relativas a Kenya y al Yemen, cuya ultimación está prevista para el año próximo.
78. Tras las consultas mantenidas con la dirección del FIDA, y a fin de que en 2010 se puedan realizar las dos evaluaciones a nivel institucional mencionadas más arriba (véase el párrafo 72), se convino en aplazar la EPP relativa a Haití que se había previsto previamente. Asimismo se decidió que, por el momento, la OE no realizaría la EPP relativa a la China y que, en su lugar, en 2010 la dirección del FIDA realizaría una autoevaluación exhaustiva del programa del Fondo en la China. La autoevaluación, que se llevará a cabo en colaboración con el Gobierno de la China, también permitirá al departamento de operaciones preparar el próximo COSOP y presentarlo a la Junta en 2011. La OE aportará información durante el proceso de autoevaluación, en especial mediante la formulación de observaciones sobre el documento conceptual y los resultados tangibles más importantes, como por ejemplo el borrador de informe final.
  79. En el año en curso se llevaron a cabo y se completaron cinco evaluaciones de proyectos en los países siguientes: Benin, China, Etiopía, Uganda y Yemen. La evaluación en la República Dominicana se ultimaré a principios de 2010 (véase la nota a pie de página 11).
  80. En lo que atañe a la prioridad b), que es la labor específica de evaluación exigida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación, la OE produjo la séptima edición del ARRI y, en este contexto, organizó dos talleres de aprendizaje en torno a los temas del acceso a los mercados y la gestión del medio ambiente y los recursos naturales.
  81. En lo que va de 2009, la OE ha organizado cinco períodos de sesiones oficiales del Comité de Evaluación, en abril, junio, julio, septiembre y octubre, además de una sesión de orientación para los nuevos miembros. Según lo convenido, la OE también organizó una visita anual sobre el terreno del Comité a la India en diciembre de 2009, como parte de la EPP en el país.
  82. En lo que atañe a la prioridad c), que se refiere a la proyección de la labor de evaluación y las asociaciones para la evaluación, la OE siguió consolidando su participación en diversas plataformas y procesos internacionales de evaluación, como son el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). 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 2009. La OE ha emprendido algunas actividades que contribuirán al desarrollo de su futuro enfoque y participación en el desarrollo de la capacidad de evaluación. Se ha elaborado una nota breve sobre el enfoque propuesto en relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación, que actualmente se está examinando con el PMD antes de someterla a la consideración del Comité en diciembre de 2009 (véase el párrafo 102).
  83. El personal de la OE participó en procesos seleccionados de mejora de la calidad en el Fondo, tales como en reuniones del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) y en los equipos de gestión de los programas en los países, para velar por que las enseñanzas extraídas de las evaluaciones se contemplaran adecuadamente al elaborar las nuevas políticas, estrategias y proyectos del FIDA.
  84. En cuanto a la prioridad d), relacionada con la metodología de evaluación y la eficacia de la OE, la división difundió el nuevo manual de evaluación, por el que se han regido todas las evaluaciones de proyectos y programas en los países en 2009. Se han organizado cursos de capacitación sobre el nuevo manual para todo el personal de la OE. Asimismo, se ha introducido un enfoque más sistemático de los exámenes *inter pares* internos de la OE en relación con todas las evaluaciones

emprendidas en 2009. Es más, conforme lo acordado con la Junta el año precedente, la OE ahora contrata sistemáticamente a asesores superiores independientes para todas las evaluaciones de más alto nivel (evaluaciones a nivel institucional y evaluaciones de los programas en los países).

85. Otra actividad que se ha puesto en marcha ha sido el examen *inter pares* de la OE y de la función de evaluación en el FIDA. Gracias a este examen se evaluará la calidad de los productos, la metodología y los procesos de la OE, como son la política de evaluación, la función de autoevaluación realizada por la dirección del FIDA, y el papel y el funcionamiento del Comité de Evaluación. El examen *inter pares* está siendo realizado bajo la dirección del ECG y se prevé que en él participe el Presidente del UNEG. Como se acordó, el informe final del examen *inter pares* se presentará al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva en abril de 2010 para que lo examinen.

#### **IV. Prioridades de la OE para 2010-2012**

86. La OE propone cuatro esferas prioritarias para 2010-2012, que 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.
87. En estas prioridades se tienen en cuenta las prescripciones de la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación, así como la contribución de la labor de evaluación para conseguir determinados CMR en el FIDA. La contribución más directa de la OE corresponde a los CMR 1 y 2 (mejor gestión de los programas en los países y mejor diseño de los proyectos por medio de las evaluaciones a nivel institucional, las evaluaciones de los programas en los países y los proyectos que realiza y que constituyen una aportación para las nuevas políticas institucionales, programas en los países y proyectos. Conforme lo ha reconocido y refrendado la Junta Ejecutiva, la OE ha puesto un gran empeño en coordinar con la dirección del FIDA el orden en que se han de realizar las evaluaciones de manera que estén en correlación con la elaboración de las nuevas políticas y COSOP.
88. Por principio, una EPP se selecciona sólo si puede realizarse antes de la formulación de un nuevo COSOP en ese país en concreto. Del mismo modo, en la política de evaluación se especifica que al final del proyecto deberá llevarse a cabo una evaluación intermedia del mismo antes de emprender una segunda fase del proyecto o de poner en marcha un proyecto de características similares en la misma región. En el cuadro 1 se presenta cada una de las prioridades de la OE y el CMR correspondiente que respalda.

### Contribución de la labor de evaluación para conseguir los resultados de la gestión institucional del FIDA<sup>a</sup>

Esferas prioritarias de la OE	Contribución a los CMR
A. Realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	CMR 1, CMR 2, CMR 3, CMR 8
B. Labor específica de evaluación exigida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación	CMR 1, CMR 2, CMR 9, CMR 10
C. Proyección de la labor de evaluación y asociaciones	CMR 1, CMR 2, CMR 3, CMR 8
D. Metodología de evaluación y eficacia de la OE	CMR 1, CMR 2, CMR 3, CMR 4, CMR 5, CMR 6, CMR 7, CMR 8

<sup>a</sup> Resultados de la gestión institucional del FIDA: 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; 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 TIC; CMR 8 – Mejores aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural; CMR 9 – Una plataforma efectiva y eficiente para la gobernanza del FIDA por los miembros; CMR 10 – Mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural.

89. La esfera prioritaria a) representa el núcleo del programa de trabajo de la OE. Con arreglo a ella, la OE ultimaré una serie de 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 equidad de género y el empoderamiento de la mujer, que para la OE se trata de una esfera importante de evaluación dado que las mujeres del medio rural desempeñan un papel fundamental tanto en las actividades agrícolas como no agrícolas, y contribuyen de manera apreciable a mejorar los ingresos y medios de vida de la familia en su conjunto. Desde hace tiempo la promoción de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer ha sido una esfera de atención prioritaria para el FIDA. Asimismo, como primer paso para la incorporación de las cuestiones de género en las actividades generales de la organización, el FIDA adoptó en 2003 un plan de acción al respecto. Ya se ha preparado el documento conceptual de esta evaluación, cuyos objetivos principales son evaluar el desempeño y el impacto de los enfoques y actividades del FIDA en la promoción de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer, y elaborar una serie de constataciones y recomendaciones para la preparación de la primera política del FIDA en materia de género. Conforme a lo convenido con la Junta y la dirección, la evaluación de las cuestiones de género se completará en 2010, a fin de contar puntualmente con aportaciones para elaborar la primera política del Fondo en materia de género, que la dirección debe presentar a la Junta en diciembre de 2010.
90. De manera similar, la evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él se llevará a cabo, en gran medida, en 2010. En el ámbito de esta evaluación se examinará la aplicación de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él y se ofrecerá un análisis de cara al futuro sobre las oportunidades de prestar apoyo a la inversión del sector privado, lo cual podría estimular el crecimiento económico a favor de los pobres en las zonas rurales. Está previsto que esta evaluación se concluya en 2011 con miras a presentarla a la Junta en el período de sesiones de abril de ese año. Una vez realizada la evaluación, el FIDA elaborará una nueva política relativa al sector privado que también se presentará a la Junta Ejecutiva en 2011.
91. Si bien la evaluación conjunta en África se ultimaré en 2009, las principales actividades de difusión se llevarán a cabo en 2010, sobre todo la organización de talleres de múltiples interesados directos en África a fin de garantizar una amplia difusión de las constataciones y enseñanzas principales extraídas de la evaluación.

92. En el programa de evaluaciones a nivel institucional que se prevé realizar en el futuro figuran las evaluaciones siguientes: i) la eficacia de las operaciones del FIDA en 2011; ii) los enfoques del FIDA respecto del diálogo sobre políticas en 2012, y iii) la evaluación de la política de supervisión en 2013. Entre otras posibles evaluaciones a nivel institucional que podrían realizarse en el futuro cabe contemplar la del sistema de garantía de la calidad del FIDA y la experiencia del Fondo en relación con la cofinanciación.
93. En 2009 se pusieron en marcha las EPP relativas a la Argentina, Kenya, el Níger y el Yemen, así como la evaluación del proyecto de la República Dominicana, que se completarán en 2010. El informe de la EPP relativa al Níger ya se ha elaborado, y la actividad principal que ha de llevarse a cabo en 2010 es la mesa redonda nacional a fin de examinar las constataciones y recomendaciones de la evaluación con los principales interesados. En 2010 se preparará el informe de la EPP relativa a la Argentina y se organizará la mesa redonda nacional correspondiente.
94. En 2010 se pondrán en marcha una serie de evaluaciones nuevas. En ese sentido, durante el primer trimestre de 2010 la OE iniciará las EPP relativas a Ghana, Rwanda y Viet Nam, que se concluirán en 2011 y contribuirán a la elaboración de los nuevos COSOP de dichos países. El programa del FIDA en Ghana es el segundo más grande de la región y respalda el desarrollo de infraestructura, los servicios financieros, el acceso a la tierra y el agua y el acceso de la mujer a oportunidades de desarrollo en un esfuerzo por fomentar un sector agrícola orientado al mercado. El programa del FIDA en Rwanda tiene por objeto contribuir al empoderamiento de la población rural pobre para que participe en la transformación del sector agrícola, ofreciendo mayores oportunidades económicas a la población rural pobre, reforzando sus organizaciones e instituciones y respaldando la participación de los grupos vulnerables en la transformación social y económica. Asimismo presta apoyo a la labor de reconstrucción posterior a un conflicto y a la rehabilitación de refugiados. Algunos elementos importantes del programa del FIDA en Viet Nam son el reconocimiento de una disparidad cada vez mayor entre los medios de vida de las zonas rurales (a menudo en las tierras altas) y las urbanas, y el acento puesto en respaldar a los hogares rurales y las mujeres del medio rural mediante enfoques innovadores para obtener acceso a bienes naturales, el fortalecimiento y descentralización de las instituciones y un mayor acceso a los mercados.
95. Como se menciona en el párrafo 78, la OE ayudará a la dirección a realizar la autoevaluación del programa del FIDA en China en 2010 y participará en el consorcio central de aprendizaje. Entre las otras EPP previstas en el programa de trabajo prospectivo cabe mencionar las de Burkina Faso, Haití, Jordania y Madagascar durante el período de 2011-2012.
96. En 2010 se proponen cinco nuevas evaluaciones de proyectos en Brasil, Ghana, la República Democrática Popular Lao, la República Unida de Tanzania y Rwanda. Las evaluaciones de proyectos en Brasil, Ghana, 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. En el anexo IV figura más información relativa a estas evaluaciones, en la que se destacan los aspectos principales de los programas en los países y los proyectos que se evaluarán en 2010.
97. En el programa de trabajo prospectivo se ha propuesto de manera provisional realizar evaluaciones de proyectos en Cabo Verde, Egipto, Haití, Madagascar, Mongolia, Marruecos, Senegal, Túnez, Uganda y Uruguay en el período de 2011-2012.
98. En relación con la prioridad b), la OE preparará un ARRI anual entre 2010 y 2012. El ARRI es el documento más emblemático de la OE puesto que tiene por objeto ofrecer una visión consolidada de los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas cada año. Además, según ha ido evolucionando el ARRI se ha ido

prestando cada año más atención al aprendizaje, por ejemplo mediante temas concretos de aprendizaje como los determinados en la edición de 2009: el acceso a los mercados y la gestión del medio ambiente y los recursos naturales. El tema de aprendizaje propuesto para el ARRI de 2010 es la eficiencia de los proyectos financiados por el FIDA. El ARRI se presentará, de acuerdo con la práctica habitual, tanto al Comité de Evaluación como a la Junta Ejecutiva. Asimismo, la OE examinará el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) y el RIDE y preparará sus observaciones al respecto. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE preparará sus observaciones sobre toda propuesta de política institucional que sea elaborada por la dirección en aquellas esferas en las que la OE haya acumulado a lo largo de los años suficientes datos y experiencia en materia de evaluación. Por último, cada uno de los años comprendidos en el período 2010-2012, la OE preparará un programa de trabajo trienal eslabonado,<sup>12</sup> junto con una propuesta de presupuesto específica para el primero de los tres años del programa de trabajo eslabonado.

99. La OE organizará cuatro períodos de sesiones del Comité de Evaluación al año, así como los períodos de sesiones adicionales que el Presidente del Comité 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, conforme a lo acordado, que el Comité realice su visita anual sobre el terreno en 2010 a Mozambique, en 2011 al Yemen y en 2012 a Ghana, coincidiendo con las EPP previstas en los respectivos países. El Comité determinará el calendario exacto de esas visitas durante sus períodos de sesiones de diciembre.
100. 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*<sup>13</sup> y *Apreciaciones*<sup>14</sup> 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. La OE también seguirá participando en las plataformas internas del FIDA (por ejemplo, en el OSC) 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, por conducto del ARRI, los principales temas de aprendizaje que habrán de examinarse con la dirección del FIDA mediante talleres de aprendizaje internos.
101. En lo que atañe a las asociaciones, la OE participará activamente en las deliberaciones del ECG y el UNEG. También tomará parte en las principales 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).

<sup>12</sup> Abarcarán el período 2010-2012 (presentado a la Junta en 2009), 2011-2013 (para presentarlo en 2010) y 2012-2014 (para presentarlo en 2011).

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> 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.



102. Conforme a lo solicitado por la Junta en 2008, la OE se involucrará más sistemáticamente en el desarrollo de la capacidad de evaluación, acorde con sus prioridades y los recursos disponibles. En consecuencia, la OE empezará con la aplicación de un enfoque impulsado por la demanda de asistencia a los países que pidan apoyo y estén comprometidos con la creación de su propia capacidad. Para ello será necesario establecer una estrecha colaboración con el PMD, ya que la OE sólo puede proporcionar asistencia focalizada mientras que el desarrollo de la capacidad a largo plazo, en última instancia, es una función del departamento de operaciones. En ese sentido, la OE ha elaborado una propuesta de enfoque del desarrollo de la capacidad de evaluación que en estos momentos está compartiendo con el PMD. Dicha propuesta se revisará para incorporar las opiniones expresadas por el PMD. Sobre la base de dicho enfoque, se presentará un panorama general de los objetivos y las actividades relacionadas con la participación de la OE en el desarrollo de la capacidad de evaluación para que el Comité de Evaluación lo examine en su período de sesiones de diciembre de 2009.
103. La OE proseguirá su asociación con la COSUDE (véase el párrafo 82) y utilizará los recursos que ésta proporcione, entre otras cosas, para la evaluación de las cuestiones de género y el tema de aprendizaje seleccionado en el ARRI de 2010.
104. 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.
105. Por último, se reservarán recursos humanos para la ejecución de todas las medidas complementarias que recomiende el examen *inter pares* externo de la OE y de la función de evaluación en el FIDA. En este sentido, la OE reconoce que el examen *inter pares* abarca la totalidad de la función de evaluación del Fondo (por ejemplo, la política de evaluación, los productos de evaluación y la metodología) y que se deberán asignar suficientes recursos para llevar a la práctica las constataciones y recomendaciones derivadas del examen *inter pares*.

## **V. Presupuesto propuesto para 2010**

### **Recursos humanos**

106. El próximo año la OE se propone trabajar con la misma dotación de recursos humanos que en 2009. Más concretamente, la OE necesitará 19,5 puestos de personal para ejecutar su programa de trabajo anual de manera puntual. En el anexo XIII figura más información sobre las necesidades de recursos humanos de la OE para 2010.

### **Presupuesto**

107. Aplicando el mismo factor de inflación (1,5% para costos no relacionados con el personal) y los costos uniformes de 2010 correspondientes a los puestos de personal determinados por la Comisión de Administración Pública Internacional y aplicados por el FIDA en el presupuesto administrativo propuesto para 2010, la propuesta de presupuesto de la OE para 2010 se sitúa en torno a los USD 6,2 millones (véase el anexo XIII), lo que supone una disminución en cifras reales de alrededor de USD 136 000, es decir, el 2,3% si se compara con el presupuesto administrativo de la OE correspondiente a 2009.
108. Conforme a la solicitud formulada por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en 2007, la OE empezó a introducir un límite máximo de su presupuesto administrativo a partir de 2009, límite que debe mantenerse dentro del 0,9% del programa de trabajo anual del FIDA. El presupuesto administrativo de la OE propuesto para 2010 representa aproximadamente el 0,78% del programa de

trabajo del Fondo propuesto para el año próximo, que asciende a USD 800 millones, lo que permitirá a la OE contar con un presupuesto de hasta USD 7,2 millones. Tal cifra supone una reducción con respecto al 0,88% de 2009.

109. Además de todo lo anterior, y conforme a lo convenido por la Junta Ejecutiva durante su período de sesiones de septiembre de 2009, se solicita una cantidad adicional por el monto de USD 50 000 para completar el examen *inter pares* de la OE y de la función de evaluación en el FIDA en 2010. Esta solicitud se consignará como un gasto no recurrente de carácter extraordinario, lo cual está en consonancia con la asignación inicial en el presupuesto de la OE para 2009.

### Parte III – Recomendaciones

110. De conformidad con la sección 2 b) del artículo 7 del *Convenio Constitutivo del FIDA*, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- apruebe el programa de trabajo para el año 2010 por la cuantía de DEG 503 millones (USD 800 millones), que comprende un programa de préstamos de DEG 470 millones (USD 748 millones) y un programa de donaciones en cifras brutas de USD 52 millones. Se propone que la cuantía del presente programa de trabajo se apruebe para fines de planificación y que se ajuste durante 2010 de conformidad con los recursos disponibles.
111. De conformidad con la sección 10 del artículo 6 del *Convenio Constitutivo del FIDA* y el artículo VI del *Reglamento Financiero del FIDA*, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- transmita al Consejo de Gobernadores, en su 33º período de sesiones, en primer lugar, el presupuesto administrativo del FIDA para 2010, por el monto de USD 131,99 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2010, por la cuantía de USD 3,53 millones, y, en tercer lugar, el presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2010, por la cuantía de USD 6,2 millones.

## Proyecciones de recursos disponibles para compromisos (2008-2010)

(En millones de USD)

	<i>Cifras efectivas 2008</i>	<i>Previsiones 2009</i>	<i>Previsiones 2010</i>
Recursos disponibles para compromisos al inicio del año	-	-	-
Cancelaciones de préstamos	75,3	60,0	60,0
Ajuste del tipo de cambio	16,8	(15,2)	-
<b>Subtotal</b>	<b>92,1</b>	<b>44,8</b>	<b>60,0</b>
Contribuciones de los miembros <sup>a</sup>	142,7	225,0	487,7
Reflujos de los préstamos <sup>b</sup>	242,7	234,0	249,0
Ingresos netos en concepto de inversiones <sup>c</sup>	126,6	92,0	78,0
Transferencia de la Iniciativa relativa a los PPME	-	-	(14,0)
Transferencia del fondo fiduciario del Plan de seguro médico después de la separación del servicio	(16,8)	(8,0)	(8,0)
Presupuesto administrativo combinado (incluida la Oficina de Evaluación) <sup>d</sup>	(117,6)	(123,3)	(138,2)
Plan de Acción	(2,4)	(1,0)	(1,2)
Gastos con cargo al presupuesto de gastos de capital <sup>e</sup>	(0,6)	(2,6)	(4,1)
<b>Recursos disponibles después de gastos</b>	<b>466,7</b>	<b>460,9</b>	<b>709,2</b>
Compromisos para préstamos y donaciones <sup>f</sup>	(623,7)	(715,0)	(800,0)
Recursos antes del ejercicio de la facultad para contraer compromisos anticipados (FCA)	(157,0)	(254,1)	(90,8)
Utilización neta de la FCA	157,0	254,1	90,8

<sup>a</sup> Las contribuciones de los miembros a la Octava Reposición se basan en las condiciones de cobro negociadas.

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

<sup>c</sup> Las estimaciones actuales llegan hasta el final de septiembre de 2009.

<sup>d</sup> El presupuesto administrativo combinado se refiere a las partidas que antes se clasificaban por separado en el presupuesto administrativo y el SFEP, así como en el presupuesto de la OE.

<sup>e</sup> Los gastos con cargo al presupuesto de gastos de capital se refieren a las asignaciones presupuestarias de años anteriores y del año en curso.

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

## Programa indicativo de préstamos para 2010

	<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental y Meridional</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>	<i>Cercano Oriente y África del Norte</i>	<i>Total</i>
<b>Lista indicativa de países (programa general)</b>						
	Camerún	Botswana	Bangladesh	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Armenia	
	Chad	Burundi	Bhután	Brasil	Marruecos	
	Guinea Ecuatorial	Eritrea	Indonesia	República Dominicana	República de Moldova	
	Guinea	Kenya	Mongolia	Guatemala	Sudán	
	Malí	Madagascar	Pakistán	Guyana	República Árabe Siria	
	Nigeria	Mozambique	Papua Nueva Guinea	Nicaragua	Yemen	
	Sierra Leona	República Unida de Tanzania	Filipinas	Perú		
	Togo	Uganda	Tayikistán			
		Zimbabwe	Timor-Leste			
			Viet Nam			
	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>40</b>
<b>Lista de reserva</b>						
	Côte d'Ivoire	Etiopía	Bangladesh	Haití	Yemen	
	Santo Tomé y Príncipe	Malawi	Pakistán	Honduras		
		Swazilandia	Islas Salomón			
			Tonga			
			Viet Nam			

## Cuantía media de los préstamos y las donaciones (2001-2010)

		Cifras efectivas								Cifras estimadas para	Cifras propuestas para
		2001	2002	2003	2004	2005 <sup>a</sup>	2006 <sup>b</sup>	2007	2008	2009 <sup>c</sup>	2010 <sup>c</sup>
<b>Aprobaciones de préstamos y donaciones MSD</b>											
Número de préstamos y donaciones MSD		24	24	25	24	32	31	40	38	36	35-40
Valor de los préstamos y donaciones MSD	millones de USD	391,6	353,2	403,6	408,7	499,3	515,0	563,1	561,4	668,5	748,0
Cuantía media de los préstamos y donaciones MSD	millones de USD	16,3	14,7	16,1	17,0	15,6	16,6	14,1	14,8	18,6	18,7-21,4
<b>Donaciones aprobadas<sup>d</sup></b>											
Número de donaciones		106	85	70	87	66	109	77	71		
Valor de las donaciones	millones de USD	30,8	23,9	20,3	33,3	36,6	41,8	35,7	40,9		
Cuantía media de las donaciones	millones de USD	0,3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4	0,5	0,6		
<b>Total de operaciones de préstamos y donaciones del FIDA<sup>e</sup></b>	millones de USD	<b>422,4</b>	<b>377,1</b>	<b>423,9</b>	<b>442,0</b>	<b>535,9</b>	<b>556,8</b>	<b>598,8</b>	<b>602,3</b>	<b>715,0</b>	<b>800,0</b>

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

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

<sup>c</sup> Respecto de 2009 y 2010 se indica el número de proyectos en lugar del número de préstamos y donaciones MSD.

<sup>d</sup> Comprende todas las categorías de donaciones, **excluidas** las transferencias al SFEP y las donaciones MSD.

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

## Costos de supervisión directa estimados para 2008

### Introducción

1. Conforme a lo dispuesto en la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución (EB 2006/89/R.4/Rev.1) aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006, el Fondo ha ido aumentando progresivamente el número de proyectos que supervisa directamente y a los que presta apoyo en materia de ejecución. A principios de 2010, prácticamente todos los proyectos que no estén cofinanciados o que no se hallen en la etapa final de ejecución serán supervisados directamente por el FIDA.
2. En cuanto al ritmo con que el FIDA avanza hacia la supervisión directa, a partir de 2007 la División de Asia y el Pacífico (PI) transfirió a la supervisión directa todos los proyectos, excepción hecha de los cofinanciados. La División de África Oriental y Meridional (PF) hizo lo mismo y llevó a término el proceso de conversión (a la supervisión directa) a comienzos de 2008. Las tres divisiones regionales restantes —la División de África Occidental y Central (PA), la División de América Latina y el Caribe (PL) y la División del Cercano Oriente y África del Norte (PN)— procedieron de manera más gradual.

### Análisis de los costos de supervisión directa

3. Se ha extraído información preliminar acerca de los costos de supervisión directa de los informes detallados que figuran en PeopleSoft sobre las transacciones presupuestarias de 2008. Los datos se limitan a 2008 puesto que no pueden utilizarse los relacionados con los costos de 2009 hasta que se ultime el cuarto trimestre del programa de trabajo correspondiente a 2009.
4. Los datos se refieren a los costos directos imputados a la actividad OA310 (supervisión directa). Este análisis presenta algunas limitaciones:
  - a) En algunos casos, se necesitaron diversos meses para formalizar las disposiciones de supervisión directa y la consiguiente entrega de los documentos relativos a los proyectos. Por esta razón, algunos proyectos para los que se había aprobado la supervisión directa en septiembre de 2008 no sostuvieron este tipo de costos ese año por encontrarse todavía a cargo de la institución cooperante correspondiente.
  - b) Algunos proyectos bajo supervisión directa aún deben entrar en vigor o es posible que hayan acarreado costos limitados en materia de supervisión directa.
  - c) Los promedios que se indican a continuación sólo abarcan los costos realizados directamente e imputados a la actividad OA310 (por ejemplo, consultorías, viajes de los gerentes de los programas en los países [GPP] u oficiales de los programas en los países, los oficiales de préstamos y donaciones y los asesores jurídicos) y no los costos de las horas de trabajo del personal del FIDA, debido a la falta de un sistema de registro del tiempo de trabajo (de los GPP u oficiales de los programas en los países, asesores de la cartera, gerentes financieros, auxiliares de programas, oficiales de préstamos y donaciones y asesores jurídicos).
5. A continuación se indican los costos medios registrados en 2008 para cada proyecto supervisado directamente:

**PA:** USD 32 467 (excluidos los proyectos que no habían entrado en vigor)

**PF:** USD 56 810 (excluidos los proyectos que no habían entrado en vigor [se ha incluido el costo relativo a un consultor para toda la cartera, el cual se cargó a la supervisión directa])

**PI:** USD 40 444 (incluye la labor emprendida a través de las oficinas en los países)

**PL:** USD 37 421 (excluidos los proyectos que no habían entrado en vigor)

**PN:** USD 37 453

6. En 2008, los costos ascendieron como máximo a USD 40 000 en el caso de cuatro de las cinco divisiones, con la única excepción de la PF, lo que se debió fundamentalmente a la presencia de un consultor residente, quien sobre todo desempeñó las funciones de instructor y desarrollador de sistemas.
7. En 2009 y 2010 se prevé que los costos estarán determinados por los siguientes factores:

**Factores que contribuyen a disminuir los costos**

- a) Todas las divisiones se beneficiarán de las economías de escala (que la PI y hasta cierto punto la PF ya están experimentando) a medida que aumente el número de proyectos supervisados directamente.
- b) La supervisión directa, complementada por la presencia del FIDA en los países, acelerará la tendencia a recurrir cada vez más a proveedores nacionales de servicios, lo que en general entrañará costos menos elevados.
- c) A medida que se imparta capacitación al personal y vaya adquiriendo experiencia, es muy probable que mejore la calidad de la supervisión directa, lo que a su vez redundará en una mayor eficacia en términos de desarrollo. También es posible que los costos disminuyan.

**Factores que contribuyen a aumentar los costos**

- a) Las posibilidades de la supervisión directa son cada vez más amplias debido al hincapié que se hace en la comunicación con los donantes, la alineación, la armonización, la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas.
  - b) El volumen de los préstamos sigue subiendo, lo que podría hacer aumentar las zonas geográficas abarcadas y, en algunos casos, el número de componentes (pese a que el enfoque adoptado no lo recomienda).
  - c) Una porción considerable de la cartera sigue estando en situación de riesgo, a pesar de las mejoras registradas. Hay una creciente presión para que se preste más apoyo a los Estados frágiles y servicios de alta calidad a los países de ingresos medios.
8. Los datos preliminares, entre ellos el costo unitario propuesto para 2010, indican que el costo de la supervisión directa permanecerá en general dentro de los niveles históricos del FIDA y muy por debajo de los costos que contraen otras instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial.



## **Panorama general de la ejecución del presupuesto y el SFEP en 2008**

1. En el presente anexo se ofrece un panorama de la ejecución del presupuesto administrativo y el SFEP en 2008.
2. El gasto efectivo con cargo a los presupuestos administrativo y el SFEP combinados ascendió en 2008 a USD 109,0 millones, lo que representa un incremento global de los costos efectivos del 2,8% frente a las cifras de 2007. El gasto efectivo de 2008 con cargo al presupuesto administrativo (excluido el SFEP), por valor de USD 71,4 millones, representó un aumento anual del 1,3% frente a las cifras de 2007, en parte como consecuencia de la mayor atención prestada a la eficiencia administrativa.
3. El presupuesto administrativo ajustado de acuerdo con el tipo de cambio medio entre el euro y el dólar ascendió a USD 75,80 millones, lo que resultó en un 3% de fondos arrastrados a 2009, es decir, USD 2,27 millones (anexo VII).
4. La principal categoría de gastos del FIDA sigue siendo la de recursos humanos, puesto que los costos de personal o relacionados con éste representaron el 80% del gasto aprobado por los órganos rectores del FIDA para 2008 con cargo al presupuesto administrativo. En el último trienio, los costos efectivos de personal aumentaron por término medio en un 10% al año, debido principalmente a factores inflacionarios. Los datos acerca del personal indican una tendencia moderada a una distribución del personal a favor del PMD (incremento del 6,9%), a lo que corresponde una disminución en el FAD del 2,7%. Esta tendencia concuerda con la estrategia general adoptada de centrar los recursos en las esferas operacionales.
5. Los gastos efectivos imputados al SFEP subieron en un 6% en 2008 frente a los de 2007, y la utilización con cargo a los gastos efectivos disminuyó del 94% al 92%. El 8% que no se gastó en 2008 se arrastró a 2009 partiendo de la base de que los fondos se habían comprometido para proyectos específicos.

## Panorama general de los gastos efectivos entre 2007 y 2008 y los gastos estimados para 2009

### Por fuente de financiación (En miles de USD)

Fuente de financiación	Gastos efectivos en 2008			Gastos efectivos al final del segundo trimestre de 2009	Gastos totales estimados para 2009
	Gastos efectivos 2007	Aumento			
Presupuesto administrativo	70 549	71 375	1,2%	64 594	73 331
SFEP	35 465	37 601	6,0%	28 532	45 420
<b>Total</b>	<b>106 014</b>	<b>108 976</b>	<b>2,8%</b>	<b>93 126</b>	<b>118 751</b>

### Por departamento (En miles de USD)

Departamento	Gastos efectivos en 2007		Gastos efectivos en 2008		2009		Gastos totales estimados para 2009
	Porcentaje del total		Porcentaje del total		Porcentaje del total		
Asuntos Externos	17 280	16,3%	16 892	15,5%	14 861	16,0%	17 857
Finanzas y Administración	28 902	27,3%	30 203	27,7%	25 502	27,4%	30 356
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	5 436	5,1%	5 864	5,4%	5 527	5,9%	6 372
Administración de Programas	54 396	51,3%	56 017	51,4%	47 236	50,7%	64 166
<b>Total</b>	<b>106 014</b>	<b>100,0%</b>	<b>108 976</b>	<b>100,0%</b>	<b>93 126</b>	<b>100,0%</b>	<b>118 751</b>

## Fondos arrastrados

(En miles de USD)

Departamento	Descripción de la utilización de los fondos arrastrados <sup>a</sup>	2009	2008	2007	2006	2005	2004
EAD	División de Comunicaciones: 30º aniversario del FIDA y actividades correspondientes a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA		335				
	División de Políticas: informe sobre la pobreza rural	400	161				
	División de Comunicaciones: apoyo a los medios de comunicación, presencia en los países y gastos relacionados con la nueva Sede	214					
	Costos de personal	139					
<b>Subtotal</b>		<b>753</b>	<b>496</b>	<b>700</b>	<b>9</b>	<b>723</b>	<b>721</b>
FAD	División de Tecnología de la Información: equipo y mantenimiento de TI		100				
	División de Servicios Administrativos: costos relativos a la nueva Sede	77	600				
	División de Servicios Financieros: servicios de apoyo a la transición del SPD <sup>b</sup>	120					
	División de Planificación Estratégica y Presupuesto: planificación a plazo medio	50					
	División de Recursos Humanos: programa de profesionales asociados reforzado, módulo de gestión electrónica del desempeño	184					
	División de Tesorería: sitio web de los servicios comunes de tesorería	10					
<b>Subtotal</b>		<b>441</b>	<b>700</b>	<b>543</b>		<b>442</b>	<b>283</b>
OPV	Oficina del Vicepresidente: costos relativos al Consejo de Gobernadores		42				
	Oficina del Presidente: contratación de personal directivo superior	120					
	Oficina del Presidente: costos de reorganización institucional	520					
<b>Subtotal</b>		<b>640</b>	<b>42</b>	<b>121</b>		<b>273</b>	<b>128</b>
PMD		440					
<b>Total</b>		<b>2 274</b>	<b>1 238</b>	<b>1 874</b>	<b>209</b>	<b>1 564</b>	<b>1 465</b>

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

<sup>b</sup> Sistema de Préstamos y Donaciones.

## Parámetros para la preparación del presupuesto

### Costos de personal

1. El presupuesto para los costos de personal se elabora de conformidad con las normas y los reglamentos aplicados para los sueldos, prestaciones y beneficios del personal de las Naciones Unidas, que están regulados en buena parte por las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) del régimen común de las Naciones Unidas.
2. Se aplican tarifas uniformes en cada categoría, que se basan en un análisis de los datos estadísticos del personal del FIDA y los gastos efectivos relacionados con la plantilla del FIDA. Los distintos componentes de las tarifas representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se preparó el presente documento y se han calculado en colaboración con la FAO.
3. Los costos uniformes correspondientes a 2010 han aumentado por término medio en un 4,1% frente a un aumento equivalente del 7,8% en el presupuesto aprobado para 2009. En el cuadro siguiente se indica el aumento medio porcentual de cada prestación del personal y su repercusión en los gastos relativos a los PEJC de 2009.

(En millones de USD)

<i>Descripción de la categoría</i>	<i>PEJC de 2009 según tarifas de 2009</i>	<i>PEJC de 2009 según tarifas de 2010</i>	<i>Aumento</i>	<i>Notas</i>
<b>Personal del cuadro orgánico</b>				
Sueldos	19,09	19,41	1,7%	(a)
Ajustes por lugar de destino	9,93	10,08	1,5%	(a)
Pensiones	5,85	6,19	5,8%	(b)
Subsidios de educación	2,71	2,79	3,0%	
Plan de seguro médico	1,31	1,88	43,5%	(c)
Repatriación, separación del servicio y vacaciones anuales	1,82	1,85	1,6%	
Vacaciones en el país de origen	1,05	1,11	5,7%	
Prestaciones por familiares a cargo	0,39	0,63	61,5%	(d)
Reembolso de impuestos en los Estados Unidos	0,54	0,62	14,8%	
Otras prestaciones	1,52	1,56	2,6%	
<b>Subtotal</b>	<b>44,21</b>	<b>46,12</b>	<b>4,3%</b>	
<b>Prestaciones del personal del cuadro de servicios generales</b>				
Sueldos	14,40	14,45	0,3%	(a)
Pensiones	2,98	2,99	0,3%	(b)
Plan de seguro médico	1,2	1,8	50,0%	(c)
Prima de idiomas	0,51	0,52	2,0%	
Repatriación y separación del servicio	1,34	1,34	0,0%	
Otras prestaciones	0,74	0,83	12,2%	
<b>Subtotal</b>	<b>21,17</b>	<b>21,93</b>	<b>3,6%</b>	
<b>Personal destacado</b>	<b>0,75</b>	<b>0,78</b>	<b>4,0%</b>	
<b>Costos totales de personal</b>	<b>66,13</b>	<b>68,83</b>	<b>4,1%</b>	

- a) **Sueldos y ajustes por lugar de destino.** Se ha previsto un aumento del 2% en los sueldos del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico y categorías superiores. El aumento para el personal del cuadro de servicios generales y orgánico que se observa en el cuadro *supra* es inferior al 2% porque los aumentos previstos en el cálculo de los costos uniformes del año anterior no llegaron a concretarse en 2009.
- b) **Pensiones.** A raíz del crecimiento nulo de 2009, se ha previsto en 2010 un incremento de la remuneración pensionable del 2,4% para el personal tanto del cuadro de servicios generales como del cuadro orgánico. Análogamente a los costos salariales, y comparado con los costos uniformes del año anterior, el aumento obedece al hecho de que este año los costos uniformes se calculan aplicando las tarifas efectivas de la CAPI en vigor, mientras que las tarifas uniformes para 2009 se derivaron de un cálculo aproximado de las tarifas efectivas de la CAPI para 2009.
- c) **Plan de seguro médico.** Se ha supuesto un incremento del 6,5% en los costos unitarios del plan de seguro médico, así como en los costos adicionales acarreados por la aplicación del mecanismo de limitación de los costos para los funcionarios sufragado por el FIDA. El incremento recogido en el cuadro *supra* indica el impacto producido por la aplicación de los aumentos al personal del FIDA.
- d) **Prestaciones por familiares a cargo.** De conformidad con el incremento acordado en enero de 2009, los costos unitarios relativos a las prestaciones por familiares a cargo han aumentado en un 36%. Análogamente a los gastos médicos, los incrementos que se observan en el cuadro *supra* indican el impacto derivado de su aplicación al personal del FIDA.

#### **Gastos no correspondientes al personal**

4. En el presupuesto administrativo se ha aplicado un aumento de precios del 1,5% a los gastos no correspondientes al personal, que se considera una estimación razonable de la inflación de los costos en cuestión, considerando la incertidumbre imperante en la economía mundial. Además, antes de llegar a la cifra final de 1,5%, se han tomado en consideración los siguientes pronósticos acerca de los precios al consumidor:
  - se prevé que el aumento de los precios mundiales al consumidor bajarán de 1,8% en el primer trimestre de 2010 a 1,5% en el cuarto trimestre del mismo año;
  - una previsión equivalente para Italia indica una disminución de 1,7% en el primer trimestre de 2010 a 1,0% en el cuarto trimestre de ese año.

#### **Tipos de cambio**

5. De conformidad con los reglamentos financieros del FIDA, el presupuesto administrativo se expresa en dólares de los Estados Unidos e incluye un componente de gastos en euros convertido a dólares al tipo de cambio USD 1=EUR 0,72, que representa la mejor estimación posible en el momento de preparar el documento.

6. El programa de trabajo propuesto se expresa en derechos especiales de giro<sup>15</sup> (DEG) convertidos a dólares de los Estados Unidos con arreglo al tipo de cambio DEG 1=USD 1,5916, que representa el tipo de cambio previsto para 2009 en el momento de preparar el presente documento.

---

<sup>15</sup> El derecho especial de giro es una unidad monetaria artificial basada en una cesta de varias monedas: dólares de los Estados Unidos, euros, yen japoneses y libras esterlinas, que sirve de unidad monetaria oficial para varias organizaciones internacionales, como el Fondo Monetario Internacional.

## Presupuesto administrativo para 2010, por departamento

(en millones de USD)

Grupo	Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD)			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Total		
	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)
1. Elaboración y ejecución de los programas en los países	2,00	2,31	15,5%	1,87	2,04	9,1%	1,35	1,64	21,5%	60,67	66,93	10,3%	65,89	72,92	10,7%
2. Diálogo sobre políticas de alto nivel, movilización de recursos y comunicación estratégica	1,18	1,32	11,9%	7,43	7,52	1,2%	-	0,15	100%	-	-	-	8,61	8,99	4,4%
3. Gestión, reforma y administración institucionales	2,52	2,74	8,7%	-	-	-	27,16	27,61	1,7%	-	-	-	29,68	30,35	2,3%
4. Apoyo a las actividades de gobernanza de los miembros	0,70	0,76	8,6%	8,63	9,05	4,9%	-	0,15	100%	-	-	-	9,33	9,96	6,8%
Centro de costos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,80	1,82	1,1%
<b>Total</b>	<b>6,40</b>	<b>7,13</b>	<b>11,4%</b>	<b>17,93</b>	<b>18,61</b>	<b>3,8%</b>	<b>28,51</b>	<b>29,55</b>	<b>3,6%</b>	<b>60,67</b>	<b>66,93</b>	<b>10,3%</b>	<b>115,31</b>	<b>124,04</b>	<b>7,6%</b>

## Presupuesto administrativo para 2009, por categoría de gastos

(en millones de USD)

	Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD)			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Total		Oficina del Presidente y el Vicepresidente (OPV)	
	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)	2009	2010	Aumento (disminución)	
Costos de personal	5,50	6,01	9,3%	14,53	15,23	4,8%	17,34	18,81	8,5%	28,76	33,24	15,6%	66,13	73,29	10,8%	
Otros costos relacionados con el personal <sup>a</sup>	0,06	0,06	0,0%	0,18	0,18	0,0%	1,29	1,14	(11,6)%	0,07	0,07	0,0%	1,60	1,45	(9,4)%	
Servicios de consultoría	0,12	0,30	150,0%	1,75	1,92	9,7%	0,07	0,26	271,4%	23,13	23,59	2,0%	25,07	26,07	4,0%	
Servicios administrativos	0,17	0,17	0,0%	0,76	0,58	(23,7)%	1,65	1,26	(23,6)%	0,37	0,38	2,7%	2,95	2,39	(19,0)%	
Gestión de instalaciones	-	-	-	-	-	-	4,04	3,96	(2,0)%	0,2	0,25	25,0%	4,24	4,21	(0,7)%	
Viajes	0,37	0,42	13,5%	0,69	0,68	(1,4)%	0,36	0,27	(25,0)%	5,44	7,1	30,5%	6,86	8,47	23,5%	
Servicios de tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	2,60	2,79	7,3%	-	-	-	2,6	2,79	7,3%	
Contratos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,5	2,0	(20,0)%	2,5	2	(20,0)%	
Capacitación	-	-	-	-	-	-	1,13	1,02	(9,7)%	-	-	-	1,13	1,02	(9,7)%	
Centro de costos institucionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,80	1,82	1,1%	
Otros costos	0,18	0,17	(5,6)%	0,02	0,02	0,0%	0,03	0,04	33,3%	0,2	0,3	50,0%	0,43	0,53	23,3%	
<b>Total</b>	<b>6,4</b>	<b>7,13</b>	<b>11,4%</b>	<b>17,93</b>	<b>18,61</b>	<b>3,8%</b>	<b>28,51</b>	<b>29,55</b>	<b>3,6%</b>	<b>60,67</b>	<b>66,93</b>	<b>10,3%</b>	<b>115,31</b>	<b>124,04</b>	<b>7,6%</b>	

<sup>a</sup> La categoría de "Otros costos relacionados con el personal" comprende partidas como horas extraordinarias, costos de contratación y gastos médicos.

Nota: la principal clasificación de gastos por categoría en el FIDA se refiere a los costos de personal y los costos no relacionados con el personal. Debido a la gran flexibilidad aplicada a la utilización de los recursos no relacionados con el personal, el análisis proporcionado en el presente cuadro es únicamente de carácter indicativo.



## Dotación de personal para 2009 – Presupuesto administrativo

(expresada en PEJC)

Departamento <sup>c</sup>	2009					2010 <sup>b</sup>				
	Personal permanente y a plazo fijo			Personal a corto plazo	Total 2009	Personal permanente y a plazo fijo			Personal a corto plazo	Total 2010
	Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales	Total personal permanente y a plazo fijo			Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales	Total personal permanente y a plazo fijo		
<b>Departamento de Asuntos Externos (EAD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	4,3	2,0	6,3	-	6,3	4,0	1,0	5,0	-	5,0
División de Comunicaciones	15,0	13,5	28,5	0,6	29,1	14,5	13,5	28,0	-	28,0
División de Políticas	9,0	5,0	14,0	1,0	15,0	9,0	5,0	14,0	1,0	15,0
Oficina del Secretario	15,0	31,6	46,6	7,4	54,0	17,0	30,8	47,8	7,6	55,4
Oficina de Enlace para América del Norte	3,0	1,0	4,0	-	4,0	3,0	1,0	4,0	-	4,0
<b>Total EAD</b>	<b>46,3</b>	<b>53,1</b>	<b>99,4</b>	<b>9,0</b>	<b>108,4</b>	<b>47,5</b>	<b>51,3</b>	<b>98,8</b>	<b>8,6</b>	<b>107,4</b>
<b>Departamento de Finanzas y Administración (FAD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	2,0	1,0	3,0	-	3,0	3,0	1,0	4,0	-	4,0
División de Servicios Financieros	12,0	18,7	30,7	-	30,7	13,0	17,7	30,7	-	30,7
División de Planificación Estratégica y Presupuesto	5,0	1,0	6,0	-	6,0	5,0	1,0	6,0	-	6,0
División de Tesorería	7,0	5,0	12,0	-	12,0	7,0	5,0	12,0	-	12,0
División de Recursos Humanos	8,4	11,0	19,4	-	19,4	10,4	10,4	20,8	-	20,8
División de Tecnología de la Información	14,0	13,0	27,0	-	27,0	14,0	13,0	27,0	-	27,0
División de Servicios Administrativos	6,0	29,1	35,1	1,4	36,5	7,0	27,0	34,0	1,7	35,7
FIDA (institucional)	3,0	-	3,0	-	3,0	-	-	-	-	-
<b>Total FAD</b>	<b>57,4</b>	<b>78,8</b>	<b>136,2</b>	<b>1,4</b>	<b>137,6</b>	<b>59,4</b>	<b>75,1</b>	<b>134,5</b>	<b>1,7</b>	<b>136,2</b>
<b>Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)<sup>d</sup></b>										
Oficina del Presidente	2,0	2,0	4,0	-	4,0	3,0	2,0	5,0	-	5,0
Oficina del Vicepresidente	2,0	2,0	4,0	-	4,0	2,0	2,0	4,0	-	4,0
Oficina de Auditoría y Supervisión	5,0	2,5	7,5	-	7,5	5,0	3,0	8,0	-	8,0
Oficina del Asesor Jurídico	8,0	6,8	14,8	-	14,8	8,0	6,0	14,0	0,8	14,8
<b>Total OPV</b>	<b>17,0</b>	<b>13,3</b>	<b>30,3</b>	<b>-</b>	<b>30,3</b>	<b>18,0</b>	<b>13,0</b>	<b>31,0</b>	<b>0,8</b>	<b>31,8</b>
<b>Departamento de Administración de Programas (PMD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	7,0	3,0	10,0	0,8	10,8	7,0	3,0	10,0	0,4	10,4
División de África Occidental y Central	16,2	13,0	29,2	-	29,2	19,0	13,0	32,0	-	32,0
División de África Oriental y Meridional	19,5	11,0	30,5	-	30,5	24,8	12,0	36,8	-	36,8
División de Asia y el Pacífico	18,6	10,0	28,6	4,0	32,6	18,5	10,0	28,5	4,0	32,5
División de América Latina y el Caribe	17,0	7,0	24,0	-	24,0	17,0	7,0	24,0	-	24,0
División del Cercano Oriente y África del Norte	13,5	10,0	23,5	0,8	24,3	15,0	11,0	26,0	-	26,0
División de Asesoramiento Técnico	16,0	7,0	23,0	1,5	24,5	19,3	7,0	26,3	1,9	28,2
Dependencia de Medio Ambiente Mundial y Cambio Climático	1,7	0,5	2,2	-	2,2	2,7	2,0	4,7	-	4,7
<b>Total PMD</b>	<b>109,5</b>	<b>61,5</b>	<b>171,0</b>	<b>7,1</b>	<b>178,1</b>	<b>123,3</b>	<b>65,0</b>	<b>188,3</b>	<b>6,3</b>	<b>194,6</b>
<b>Total general</b>	<b>230,2</b>	<b>206,7</b>	<b>436,9</b>	<b>17,5</b>	<b>454,4</b>	<b>248,2</b>	<b>204,4</b>	<b>452,6</b>	<b>17,4</b>	<b>470,0</b>

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

<sup>b</sup> Se incluye al personal financiado con cargo tanto al presupuesto administrativo como al SFEP.

<sup>c</sup> La distribución de personal por departamentos tiene carácter indicativo y puede cambiar cuando se ultimen los planes de dotación de personal para 2010.

<sup>d</sup> El Presidente y el Vicepresidente no están incluidos.

## Dotación de personal para 2010, por departamento y grado

(expresada en PEJC)

Categoría	Grado	Departamento				Total
		EAD	FAD	OPV	PMD	
Cuadro orgánico y categorías superiores	Presidente Adjunto	1,0	1,0	-	1,0	3,0
	D-2	1,0	2,0	3,0	2,0	8,0
	D-1	4,0	4,0	-	4,5	12,5
	P-5	10,0	12,0	5,0	57,5	84,5
	P-4	12,0	16,0	4,0	25,8	57,8
	P-3	14,5	13,4	5,0	27,0	59,9
	P-2	5,0	10,0	1,0	5,5	21,5
	P-1	-	1,0	-	-	1,0
<b>Subtotal</b>		<b>47,5</b>	<b>59,4</b>	<b>18,0</b>	<b>123,3</b>	<b>248,2</b>
Cuadro de servicios generales <sup>a</sup>						
	G-7	-	3,0	1,0	-	4,0
	G-6	19,0	31,0	3,0	31,0	84,0
	G-5	14,7	18,7	5,0	21,0	59,4
	G-4	13,5	11,4	3,0	11,0	38,9
	G-3	4,1	5,0	-	2,0	11,1
	G-2	-	6,0	1,0	-	7,0
<b>Subtotal</b>		<b>51,3</b>	<b>75,1</b>	<b>13,0</b>	<b>65,0</b>	<b>204,4</b>
<b>Total</b>		<b>98,8</b>	<b>134,5</b>	<b>31,0</b>	<b>188,3</b>	<b>452,6</b>
Porcentaje de personal del cuadro orgánico		48,1%	44,2%	58,1%	65,5%	54,8%
Porcentaje de personal de la categoría de servicios generales		51,9%	55,8%	41,9%	34,5%	45,2%
Relación proporcional entre el personal del cuadro orgánico y el del cuadro de servicios generales		1,08	1,26	0,72	0,53	0,82

<sup>a</sup> No se incluye al personal a corto plazo del cuadro de servicios generales.

## Propuesta de presupuesto de la OE y dotación de personal para 2010

Cuadro 1:  
Presupuesto de evaluación de la OE para 2010  
(en USD)

	Presupuesto de 2006 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2007 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2008 <sup>a</sup>	Presupuesto de 2009 <sup>b</sup> (1)	Propuesta de presupuesto para 2010			
					Inflación del 1,5% <sup>c</sup> (2)	Aumento de los costos de personal (Comisión de Administración Pública Internacional) <sup>d</sup> (3)	Disminución real (4)	Presupuesto total para 2010 (5)=(1)+(2)+(3)-(4)
Labor de evaluación								
Costos no relacionados con el personal	2 684 000	2 990 565	2 465 565	2 696 000	40 440	-	-136 440	2 600 000
Labor de evaluación								
Costos de personal	2 221 000	2 835 130	2 777 012	3 157 851	-	462 353	0	3 620 204
<b>Total</b>	<b>4 905 000</b>	<b>5 825 695</b>	<b>5 242 577</b>	<b>5 853 851</b>	<b>40 440</b>	<b>462 353</b>	<b>- 136 440</b>	<b>6 220 204</b>
Costo excepcional de carácter extraordinario – Examen <i>inter pares</i> de la OE y de la función de evaluación en el FIDA								<b>50 000</b>

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

<sup>b</sup> Conforme se aprobó en el 32º período de sesiones del Consejo de Gobernadores (al tipo de cambio EUR 0,79/USD 1,00).

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

<sup>d</sup> De acuerdo con lo transmitido por la FS, basándose en los datos de la Comisión de Administración Pública Internacional. Se trata del costo uniforme al tipo de cambio EUR 0,722/USD 1,00.

Cuadro 2  
**Dotación de personal de la OE para 2010**  
 (número)

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

<sup>a</sup> En 2010 la OE también se beneficiará de los servicios de un profesional asociado de Alemania. La contratación de otros profesionales asociados procedentes de Bélgica y Suecia se encuentra en distintas fases de negociación.

<sup>b</sup> El equivalente a medio puesto a tiempo completo de un puesto de personal de servicios generales de la OE se transferirá a la categoría de personal del cuadro orgánico.

## Programa de trabajo de la OE para 2010

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>	
Prioridad A: Realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos	1. Evaluaciones a nivel institucional	Terminación del examen <i>inter pares</i> y aplicación de las recomendaciones del examen <i>inter pares</i> de la OE y de la función de evaluación en el FIDA	Ene. 10	Dic. 10	
		Enfoques y resultados de las actividades del FIDA en la promoción de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer	Sep. 09	Dic. 10	
		Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él	Nov. 09	Abr. 11	
		Evaluación conjunta FIDA- BAFD sobre las políticas y operaciones de desarrollo agrícola y rural en África (taller(es) de aprendizaje)	Ene. 10	Jun. 10	
	2. Evaluaciones de los programas en los países	Argentina		Nov. 08	Jun. 10
		China: apoyo al PMD para realizar la autoevaluación		Ene. 08	Dic. 10
		Ghana		Nov. 10	Dic. 11
		Kenya		Nov. 09	Dic. 10
		Mozambique (solamente la mesa redonda nacional)		Jun. 08	Abr. 10
		Níger (solamente la mesa redonda nacional)		Nov. 08	Abr. 10
		Rwanda		Nov. 10	Dic. 11
		Viet Nam		Nov. 10	Dic. 11
	3. Evaluaciones de proyectos	3.1. Evaluaciones intermedias	Brasil: Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	Ene. 10	Oct. 10
			Ghana: Proyecto de Empresas Rurales – Fase II	Mar. 10	Dic. 10
		Rwanda: Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones	Mar. 10	Dic. 10	
		República Unida de Tanzania: Programa de Servicios Financieros Rurales	Mar. 10	Dic. 10	
		3.2. Evaluaciones finales	República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	Sep. 09	Jun. 10
	República Democrática Popular Lao: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai		Mar. 10	Dic. 10	

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de conclusión prevista</i>
Prioridad B: Labor específica de evaluación exigida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación	4. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Visita sobre el terreno del Comité de Evaluación a Mozambique (en diciembre de 2009 el Comité fijará una fecha concreta)	Ene. 10	Dic. 10
		Examen de la ejecución del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2010-2012 y preparación del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2011-2013	Ene. 10	Dic. 10
		Octavo informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)	Ene. 10	Dic. 10
		Observaciones de la OE acerca del informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)	Jun. 10	Sep. 10
		Observaciones de la OE acerca del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)	Oct. 10	Dic. 10
		Observaciones de la OE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación	Ene. 10	Dic. 10
		Realización de cuatro períodos ordinarios de sesiones y períodos extraordinarios de sesiones adicionales del Comité de Evaluación, de acuerdo con el mandato y reglamento revisados del Comité de Evaluación	Ene. 10	Dic. 10
Prioridad C: Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	5. Actividades de comunicación	Informes de evaluación, <i>Reseñas</i> y <i>Apreciaciones</i> , sitio web de la OE, etc.	Ene. 10	Dic. 10
	6. Asociaciones	Asociaciones con el ECG, el UNEG y la COSUDE	Ene. 10	Dic. 10
	7. Participación en los equipos de gestión de los programas en los países y el OSC	Participación en todas las reuniones del OSC en las que se examinen las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y los proyectos evaluados por la OE que se estén considerando para una fase ulterior. Participación en determinados equipos de gestión de los programas en los países	Ene. 10	Dic. 10
	8. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación	Ene. 10	Dic. 10
Prioridad D: Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE	9. Labor metodológica	Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología	Ene. 10	Dic. 10
		Aplicación de la matriz de medición de resultados para el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE, incluida la presentación de informes al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva	Ene. 10	Dic. 10
		Exámenes <i>inter pares</i> internos de la OE de todas las evaluaciones	Ene. 10	Dic. 10

## Programa de trabajo provisional de la OE para 2011-2012

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Año</i>
Prioridad A: Realización de una selección de evaluaciones a nivel institucional, temáticas, de programas en los países y de proyectos	1. Evaluaciones a nivel institucional	Examen de la eficacia de las operaciones del FIDA	2011
		Enfoques y resultados del FIDA respecto del diálogo sobre políticas	2012
		Política de supervisión del FIDA	2013
	2. Evaluaciones temáticas	Evaluación de una cartera de proyectos y programas en los pequeños Estados insulares en desarrollo o medidas de urgencia en la región de Asia y el Pacífico	2012
		Asistencia técnica en la región de América Latina y el Caribe	Por determinar en el ámbito del próximo programa eslabonado
	3. Evaluaciones de los programas en los países	Burkina Faso	2012
		Haití	2012
		Jordania	2011
		Madagascar	2012
	4. Evaluaciones de proyectos 4.1. Evaluaciones intermedias	Marruecos: Proyecto de Desarrollo Rural en las Zonas Montañosas de la Provincia de El-Haouz	2011
		Uganda: Programa de Servicios Financieros Rurales	2011
		Túnez: Programa de Desarrollo Agropastoral y Promoción de Iniciativas Locales para el Sudeste	2011
	4.2. Evaluaciones finales	Cabo Verde: Programa de Alivio de la Pobreza Rural	2011
		Egipto: Proyecto de Servicios Agrícolas en las Tierras Nuevas del Delta Oriental	2012
		Haití: Proyecto de Intensificación de Cultivos Alimentarios – Fase II	2011
		Madagascar: Proyecto de Desarrollo y Mejora de la Agricultura en el Nordeste	2011
		Mongolia: Programa de Reducción de la Pobreza Rural	2011
Perú: Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur		2012	
Senegal: Proyecto de Desarrollo Agrícola de Matam - Fase II		2011	

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Año</i>
Prioridad B: Realización de la labor específica de evaluación requerida de acuerdo con la política de evaluación del FIDA y el mandato del Comité de Evaluación	5. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva	Uruguay: Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario – Fase II (PRONAPPA II)	2011
		Visita sobre el terreno del Comité de Evaluación al Yemen en 2011 y a Ghana en 2012 (en diciembre del año precedente el Comité de Evaluación fijará las fechas concretas)	2011-2012
		Examen de la ejecución del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2011-2013 y 2012-2014 y preparación del programa de trabajo trienal eslabonado y presupuesto para 2012-2014 y 2013-2015	2011-2012
		Informes anuales noveno y décimo sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) (un informe cada año)	2011-2012
		Observaciones de la OE acerca de los informes del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) (un informe cada año)	2011-2012
		Observaciones de la OE acerca de los informes sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) (un informe cada año)	2011-2012
		Observaciones de la OE acerca de determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección para someterlas al examen del Comité de Evaluación	2011-2012
		Realización de cuatro períodos de sesiones ordinarios y períodos de sesiones extraordinarios adicionales del Comité de Evaluación, de acuerdo con el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación	2011-2012
		Prioridad C: Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	6. Actividades de comunicación
7. Asociaciones	Asociaciones con el ECG, el UNEG y la COSUDE		2011-2012
8. Participación en los equipos de gestión de los programas en los países y el OSC	Participación en todas las reuniones del OSC en las que se examinen las políticas y estrategias institucionales, los COSOP y los proyectos evaluados por la OE que se estén considerando para una fase ulterior. Participación en determinados equipos de gestión de los programas en los países		2011-2012
9. Desarrollo de la capacidad de evaluación	Realización de actividades en países asociados que guarden relación con el desarrollo de la capacidad de evaluación		2011-2012
Prioridad D: Metodología y eficacia de la labor de evaluación de la OE	10. Labor metodológica	Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología	2011-2012
		Aplicación de la matriz de medición de resultados para el seguimiento y fortalecimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE, incluida la presentación de informes al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva	2011-2012
		Exámenes <i>inter pares</i> internos de la OE de todas las evaluaciones	2011-2012



## Principales características de los programas en los países y los proyectos que se evaluarán en 2010

<i>Evaluaciones de los programas en los países</i>	<i>Principales características de los programas</i>
Ghana	15 proyectos (4 en marcha y 1 no firmado); cuantía del préstamo del FIDA: USD 184 millones; costo total de la cartera: USD 492 millones; último COSOP aprobado en 2006
Kenya	14 proyectos (5 en marcha); cuantía del préstamo del FIDA: USD 185 millones; costo total de la cartera: USD 391 millones; último COSOP aprobado en 2007
Rwanda	13 proyectos (4 en marcha); cuantía del préstamo del FIDA: USD 141 millones; costo total de la cartera: USD 265 millones; último COSOP aprobado en 2007
Viet Nam	9 proyectos (5 en marcha); cuantía del préstamo del FIDA: USD 189 millones; costo total de la cartera: USD 263 millones; último COSOP aprobado en 2008
Yemen	19 proyectos (5 en marcha); cuantía del préstamo del FIDA: USD 194 millones; costo total de la cartera: USD 597 millones; último COSOP aprobado en 2007
<i>País y nombre del proyecto/programa: evaluaciones intermedias</i>	<i>Objetivos de los proyectos/programas</i>
Brasil: Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Asentamientos Creados como Consecuencia de la Reforma Agraria en la Zona Semiárida de la Región del Nordeste	La meta global del proyecto es mejorar de manera sostenible las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios pobres de la reforma agraria y los pequeños productores de las inmediaciones en la zona semiárida de la Región del Nordeste. El objetivo general del proyecto es mejorar las capacidades y potenciar la participación de las familias beneficiarias en el mercado local para que puedan gestionar de manera más eficiente y sostenible las actividades productivas en los sectores de la agricultura, la comercialización, las microempresas y la agroindustria en pequeña escala. Los objetivos específicos son los siguientes: i) proporcionar a las familias acceso a programas de educación y capacitación, servicios de apoyo a la comercialización, la agricultura y las microempresas, y recursos financieros; ii) mejorar la infraestructura social y productiva de las familias y los asentamientos; iii) promover una representación equilibrada de hombres y mujeres en las actividades del proyecto, proporcionar a las mujeres las mismas oportunidades y acceso a los programas de apoyo a la producción; iv) consolidar el desarrollo rural a nivel de municipio; v) promover un uso racional de los recursos naturales y la conservación de dichos recursos, y vi) validar las estrategias para un desarrollo socioeconómico sostenible de los asentamientos y pequeños productores de la reforma agraria en la zona semiárida. Costo total del proyecto: USD 93,5 millones; préstamo del FIDA: USD 25,0 millones.
Ghana: Proyecto de Empresas Rurales – Fase II	La meta es reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida y los ingresos de la población rural pobre, haciendo especial hincapié en las mujeres y los grupos vulnerables, mediante el auto empoderamiento y la mejora de los salarios. El objetivo específico es establecer un sector de las microempresas y pequeñas empresas rurales que sea competitivo y esté respaldado por unos servicios pertinentes, de buena calidad, de fácil acceso y sostenibles. El objetivo del proyecto es crear un entorno más propicio, impulsar el establecimiento y ampliación del autoempleo y las microempresas, sobre todo mediante el fomento de empresas y de competencias tecnológicas; fortalecer las prácticas de gestión y las técnicas de producción de las microempresas y pequeñas empresas rurales; mejorar la calidad, el diseño y el embalaje de los bienes y servicios producidos por las microempresas y pequeñas empresas rurales; mejorar la comercialización de los productos procedentes de estas empresas; introducir técnicas de producción respetuosas con el medio ambiente; aumentar el acceso de las microempresas y pequeñas empresas rurales a capital operacional y fondos de inversión, y empoderar a las asociaciones de comercio y las organizaciones de clientes. Costo total del proyecto: USD 29,3 millones; préstamo del FIDA: USD 11,2 millones.
Rwanda: Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones	La meta específica del proyecto es maximizar y diversificar los ingresos de los pequeños productores pobres de cultivos comerciales fomentando actividades de elaboración y comercialización, que sean sostenibles desde el punto de vista financiero, relacionadas con los cultivos de café y té y los nuevos cultivos comerciales y de exportación. El diseño del proyecto es sencillo y está bien focalizado, y tiene por objeto: i) introducir mecanismos para garantizar el mayor aumento posible de los precios para los productores, de conformidad con procesos de elaboración y comercialización financieramente sólidos; ii) aumentar al máximo la calidad y el valor de los productos del café y el té vendidos en los mercados internacionales; iii) organizar sociedades cooperativas primarias de productores de café y de té que estén gestionadas democráticamente y se hayan constituido de manera espontánea, y garantizar su plena participación y empoderamiento en las actividades de elaboración y comercialización; iv) promover la participación de las mujeres pobres a cargo de un hogar en las actividades de fomento del café y el té; v) promover actividades de elaboración y comercialización eficaces, rentables y financieramente sostenibles en el ámbito del sector

	privado, para que, en última instancia, las dirijan las sociedades cooperativas primarias, y vi) impulsar la diversificación de los cultivos comerciales y de exportación producidos por las microempresas y pequeñas empresas y las cooperativas de pequeños agricultores, prestando especial atención a las mujeres y los hogares muy pobres. Costo total del proyecto: USD 25,1 millones; préstamo del FIDA: USD 16,3 millones.
República Unida de Tanzania: Programa de Servicios Financieros Rurales	Los objetivos principales del programa son los siguientes: i) respaldar el diseño, la elaboración y la aplicación de una arquitectura financiera que esté arraigada a nivel de aldea o de subdistrito en forma de instituciones de microfinanciación (IMF) como son los bancos de aldea o las cooperativas de ahorro y crédito, haciendo especial hincapié en la movilización de recursos, el sistema de pagos, las ampliaciones de los servicios financieros y la gobernanza; ii) mejorar la capacidad técnica, operativa y de difusión de las IMF por lo que respecta a las operaciones de ahorro y crédito a fin de que puedan prestar una amplia gama de servicios financieros a la población rural pobre (tanto particulares como grupos, incluidos los campesinos sin tierra y las mujeres) para posibles actividades de generación de ingresos y producción, basándose en modalidades, instrumentos y criterios de selección apropiados; iii) promover el empoderamiento de la población rural pobre reduciendo al mínimo los obstáculos sociales, reglamentarios y jurídicos que impiden su participación activa en las IMF y ofreciéndoles la oportunidad de mejorar sus negocios y capacidades técnicas, y iv) fortalecer los instrumentos financieros, las capacidades y el capital de las IMF de base y de los intermediarios financieros (bancos comerciales/comunitarios) para que puedan aprovecharse de las economías de escala, la eficiencia y la viabilidad y flexibilidad operacionales. Costo total del programa: USD 23,8 millones; préstamo del FIDA: USD 16,3 millones.
<i>País y nombre del proyecto: evaluaciones finales</i>	<i>Objetivos de los proyectos</i>
República Democrática Popular Lao: Proyecto de Apoyo a Iniciativas Comunitarias en Oudomxai	La meta global del proyecto es lograr la reducción sostenida de la pobreza y mejorar las condiciones socioeconómicas de la población destinataria. Los objetivos concretos son aumentar los ingresos, la seguridad alimentaria y el rendimiento de la tierra y de la mano de obra adoptando prácticas agrícolas sostenibles y una buena gestión de los recursos naturales, y mejorando los estándares de vida de la población-objetivo. Los resultados previstos son los siguientes: i) la movilización y el fortalecimiento de las comunidades y sus organizaciones mediante un desarrollo participativo que tenga en cuenta las cuestiones de género y cuente con el apoyo de organismos gubernamentales y otras entidades encargadas de prestar servicios acordes con las necesidades que los agricultores de uno u otro sexo expresen durante el proceso de planificación participativa; ii) un mayor conocimiento de las alternativas a la agricultura migratoria y la producción de opio, así como de métodos para mejorar los sistemas agrícolas de las tierras altas y la ordenación de los recursos naturales, y la posterior adopción de esos métodos mejorados que permitan lograr un incremento constante tanto de la producción en las explotaciones como de los ingresos; iii) un mayor acceso a servicios financieros rurales sostenibles que tengan en cuenta las cuestiones de género; iv) un mayor acceso al riego, al agua potable, al programa de alojamiento para estudiantes en las escuelas y a las comunicaciones viarias, y v) un sistema eficiente de desarrollo descentralizado y participativo en el que las actividades de planificación, financiación y ejecución estén bien establecidas y los servicios del proyecto se presten al grupo-objetivo de forma participativa, sostenible y oportuna. Costo total del proyecto: USD 21,1 millones; préstamo del FIDA: USD 13,4 millones.

## 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>Ejecución prevista</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	Examen <i>inter pares</i> de la OE y de la función de evaluación en el FIDA	Finalización prevista en abril de 2010	Se están realizando conforme a lo previsto por el ECG
		Evaluación conjunta FIDA-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 y se someterá al examen del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva ese mismo mes
		Capacidad del FIDA para promover innovaciones en favor de los pobres que puedan reproducirse	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se finalizará conforme a lo previsto
		Enfoques y resultados de las actividades del FIDA en la promoción de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer	Inicio previsto en octubre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto
		Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él	Inicio previsto en noviembre de 2010	Se iniciará en noviembre de 2009, a fin de que la evaluación proporcione la base para preparar la nueva estrategia del FIDA en relación con el sector privado con miras a presentarla a la Junta en 2011
	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	La EPP se aplazará hasta una fecha posterior a fin de que la OE pueda utilizar los recursos para realizar la evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él (véase más arriba). La dirección llevará a cabo una autoevaluación en 2010, y la OE hará aportaciones a este proceso
		Haití	Inicio previsto en noviembre de 2009	Se aplazará hasta una fecha posterior a fin de que la OE pueda utilizar los recursos para realizar la evaluación a nivel institucional de la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él (véase más arriba)
		India	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto. El Comité de Evaluación realizará la visita a la India del 7 al 11 de diciembre de 2009
		Kenya	Inicio previsto en noviembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto
		Mozambique	Finalización prevista en septiembre de 2009	Se ha finalizado, y el Comité la examinará en octubre de 2009. La mesa redonda nacional se celebrará en el primer trimestre de 2010. El Comité de Evaluación participará en la mesa

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Ejecución prevista</i>	<i>Estado actual</i>
				redonda prevista como parte de su visita anual sobre el terreno de 2010
		Níger	Finalización prevista en diciembre de 2009	La mesa redonda nacional se celebrará a principios de 2010
		Sudán	Finalización prevista en marzo de 2009	Finalizado
		Yemen	Inicio previsto en noviembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto
	3. Evaluaciones de proyectos	Etiopía: Programa de Intermediación Financiera Rural	Finalización prevista en agosto de 2009	Se finalizará en octubre de 2009
	3.1. Evaluaciones intermedias	Uganda: Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales	Finalización prevista en agosto de 2009	Se finalizará en octubre de 2009
	3.2. Evaluaciones finales	Benin: Programa de Fomento del Cultivo de Raíces y Tubérculos	Finalización prevista en agosto de 2009	Se finalizará en octubre de 2009
		China: Proyecto de Reducción de la Pobreza en el Oeste de Guangxi	Finalización prevista en agosto de 2009	Finalizado
		República Dominicana: Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste – Fase II	Finalización prevista en agosto de 2009	Se inició en septiembre de 2009, por exigencias imprevistas de licencia del evaluador principal designado. Se finalizará en 2010
		Yemen: Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah	Finalización prevista en agosto de 2009	Se finalizará en octubre de 2009
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	El Comité de Evaluación realizará su visita anual sobre el terreno a la India del 7 al 11 de diciembre de 2009, conforme a lo previsto
		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 conforme a lo previsto
		Séptimo ARRI	Finalización prevista en diciembre de 2009	Finalizado
		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	Se está realizando conforme a lo previsto
		Observaciones de la OE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA preparadas por la dirección a fin de que las examine el Comité de Evaluación	Finalización prevista en diciembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto. Se han finalizado las observaciones de la OE a las políticas sobre financiación rural y pueblos indígenas. Las observaciones relativas a la nueva política sobre donaciones se presentarán al Comité y a la Junta en sus períodos de sesiones de diciembre de 2009, conforme a lo previsto
		Celebración de cuatro períodos de sesiones ordinarios y otros períodos de sesiones adicionales cuando sea preciso, de acuerdo con el mandato y el	Finalización prevista en diciembre de 2009	Hasta la fecha se han celebrado cinco períodos de sesiones oficiales. Además, se han organizado dos períodos de sesiones oficiosos para examinar los procedimientos de

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Ejecución prevista</i>	<i>Estado actual</i>
		reglamento revisados del Comité de Evaluación		nombramiento y renovación del cargo de Director de la OE. Por último, se celebró una sesión de orientación inicial para los nuevos miembros del Comité en junio de 2009
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 otros	enero-diciembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto
	6. Asociaciones	Asociación con el ECG, la Red de redes sobre la evaluación del impacto (NONIE), el UNEG y la COSUDE	enero-diciembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto
	7. Mejora de la calidad y requisitos del OSC	Participar en una selección de procesos internos de mejora de la calidad, por ejemplo asistiendo a reuniones del OSC en las 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 conforme a 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	Finalizado
Prioridad D: Metodología de evaluación y eficacia de la OE	9. Labor metodológica	Publicación y difusión del nuevo manual de evaluación, acompañadas de capacitación en su uso	enero-diciembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto
		Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología	enero-diciembre de 2009	Se está realizando conforme a 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 conforme a lo previsto
		Exámenes <i>inter pares</i> internos de la OE para todas las evaluaciones	enero-diciembre de 2009	Se está realizando conforme a lo previsto

## Fortalecimiento del circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación en el FIDA

### A. Introducción

1. En su 56º período de sesiones, celebrado en junio de 2009, el Comité pidió a la OE que formulara una breve propuesta sobre las posibilidades y dificultades que se presentaban para reforzar el circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación en el FIDA. En consecuencia, el objetivo de este anexo es el siguiente: i) determinar quiénes son los principales usuarios de las evaluaciones; ii) hacer balance de los instrumentos y las actividades disponibles para promover el aprendizaje, y iii) ofrecer diversas opciones para reforzar el círculo de aprendizaje en el futuro.

### B. Principales usuarios de las evaluaciones de la OE

2. El público principal al que van dirigidas las evaluaciones de la OE comprende: i) la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación del FIDA; ii) la dirección del FIDA, y iii) los gobiernos, las autoridades encargadas de los proyectos y programas, los organismos de ejecución, las ONG y otros interesados en el plano de los países. También existen otros públicos (secundarios) como las organizaciones bilaterales y multilaterales, las instituciones académicas y de investigación y el público en general.

### C. Circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación en el FIDA

3. La evaluación independiente desempeña un papel importante en el circuito de aprendizaje en el FIDA y a nivel de los países. Las conclusiones de las evaluaciones se utilizan para elaborar los nuevos COSOP, y se introducen en el diseño y la ejecución de los nuevos proyectos y programas y de las políticas y estrategias a nivel institucional. Además, las enseñanzas extraídas de las evaluaciones engrosan la base de conocimientos del FIDA, lo cual es fundamental para el desarrollo de estrategias en los países, en el diseño y la ejecución de proyectos y a fin de fomentar las actividades de promoción y diálogo sobre políticas del Fondo.

### D. Actividades e instrumentos empleados actualmente por la OE para promover el aprendizaje

4. Para que las evaluaciones de la OE sean más útiles desde el punto de vista del aprendizaje, en la política de evaluación se especifica que deberá llevarse a cabo una **evaluación intermedia** de todos aquellos proyectos que el FIDA vaya a tener en cuenta para realizar una fase sucesiva. El objetivo de esta disposición es asegurarse de que las enseñanzas extraídas de fases anteriores puedan incorporarse en el diseño y la ejecución de las fases sucesivas. Del mismo modo, por principio, las EPP se llevarán a cabo de manera tal que las conclusiones derivadas de éstas puedan incorporarse directamente en el diseño de nuevos COSOP. Análogamente, la OE lleva a cabo evaluaciones a nivel institucional antes de que la dirección del FIDA prepare nuevas políticas y estrategias institucionales sobre un tema determinado (por ejemplo, las cuestiones de género).
5. En el nuevo manual de evaluación presentado en 2009 se insta a prestar una mayor atención al aprendizaje. Concretamente, se dedica especial atención a analizar el factor "**por qué**" de cada evaluación emprendida por la OE. Es decir, que además de valorar los resultados conseguidos sobre el terreno, en las evaluaciones se debe realizar un esfuerzo concertado por determinar las causas inmediatas de que se hayan conseguido resultados buenos o no tan buenos, puesto que esto último puede resultar de vital importancia para mejorar el diseño y la aplicación de políticas y estrategias y la ejecución de proyectos.
6. En el proceso mismo de evaluación, hay varios instrumentos clave de importancia fundamental para promover el aprendizaje. Uno de esos instrumentos es el **consorcio central de aprendizaje (CCA)**. Los miembros del CCA son los

principales usuarios de la labor de evaluación en el FIDA y en los proyectos y países interesados, y entre ellos se cuentan los representantes de la sociedad civil. La función del CCA es ayudar a determinar las cuestiones importantes y las fuentes de información, y formular observaciones en las etapas clave del proceso (sobre todo de cara a los borradores de documento conceptual y de evaluación final). Una vez que se ha ultimado el informe de evaluación independiente, el CCA examina las constataciones del mismo y debate las recomendaciones con miras a sentar las bases para la elaboración del acuerdo en el punto de culminación, y contando con la participación de los miembros del CCA en el taller final de aprendizaje organizado para cada evaluación (véase el párrafo siguiente).

7. Otro instrumento clave está representado por los **talleres de aprendizaje organizados en los países interesados** al final de cada evaluación. Estos talleres de múltiples interesados permiten un intercambio de opiniones y experiencias sobre las principales cuestiones temáticas y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones. Asimismo, los talleres ofrecen la oportunidad de señalar a la atención de los funcionarios gubernamentales superiores y de otros interesados las constataciones que son esenciales tanto para la formulación de políticas como para el diseño y la ejecución de los programas.
8. El **ARRI**, que es el documento anual más emblemático de la OE, también se utiliza como medio para promover el aprendizaje. Desde 2007, el ARRI comprende dos secciones dedicadas especialmente a temas concretos (por ejemplo, en 2007 fueron la sostenibilidad y las innovaciones) respecto de los cuales se considera que los resultados en el pasado han sido inadecuados. A este respecto, la OE prepara documentos temáticos en esa(s) materia(s) en los que se sintetizan las experiencias de evaluación previas del FIDA y se asimilan las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas de otras organizaciones. Acto seguido, estos documentos temáticos se examinan en talleres con la dirección y el personal del FIDA, quienes debaten colectivamente las medidas correctivas que pueden adoptarse para mejorar en el futuro los resultados en esas esferas temáticas. El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva también tienen la oportunidad de contribuir al debate sobre el ARRI cuando el informe se presenta a examen.
9. El portal institucional del FIDA comprende un **sitio web dedicado a la evaluación**. Todos los informes de evaluación y las *Reseñas y Apreciaciones* (véase el párrafo 12 *infra*) se distribuyen por medio de la web al público en general, de conformidad con la política de evaluación del FIDA. El sitio web tiene un motor de búsqueda que permite a los usuarios recuperar conocimientos de evaluación utilizando diferentes criterios (por ejemplo, la región y el país, entre otros).
10. La OE **participa en una selección de plataformas internas** (como el OSC y los equipos de gestión de los programas en los países) a fin de compartir ideas sobre las cuestiones de evaluación y las enseñanzas extraídas en el curso de la elaboración de nuevas políticas, estrategias y operaciones del FIDA y adquirir un conocimiento más profundo de dichas cuestiones.
11. La OE analiza una **selección de políticas y estrategias institucionales nuevas** elaboradas por la dirección para presentarlas a la Junta con miras a su aprobación, y formula observaciones sobre el documento que vaya a ser objeto de examen por el Comité y la Junta. La labor de la OE se centra en evaluar la medida en que las enseñanzas extraídas y las recomendaciones de evaluaciones anteriores de la OE sobre un mismo tema se incorporan en las nuevas políticas.
12. A fin de que haya un aprendizaje y una difusión más amplios, la OE produce **Reseñas** de todas las evaluaciones y **Apreciaciones** de las EPP y las evaluaciones a nivel institucional. Las *Reseñas y Apreciaciones* son folletos de entre 500 y 700 palabras de longitud. En las *Reseñas* se ofrece un resumen sucinto de los principales resultados y recomendaciones derivadas de las evaluaciones, mientras que las *Apreciaciones* están dedicadas a un tema o una enseñanza esenciales que

hayan surgido de una evaluación específica, con la intención de que sea objeto de un debate más profundo y de promover un intercambio de opiniones entre los expertos en la esfera del desarrollo.

13. El **Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva** desempeñan una función fundamental en promover el circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación. Al examinar determinados informes de evaluación, el Comité y la Junta están en situación de pedir a la dirección del FIDA que elabore nuevas políticas, estrategias y operaciones o que introduzca ajustes en las existentes con el fin de poder obtener mejores resultados sobre el terreno. El Comité de Evaluación celebra como mínimo cuatro períodos de sesiones ordinarios al año y períodos de sesiones oficiosos adicionales cuando es necesario, mientras que la Junta examina numerosos temas relacionados con la evaluación durante sus tres períodos de sesiones anuales. Estas ocasiones ofrecen una oportunidad muy valiosa a los órganos rectores de contribuir a promover el circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación.
14. Con arreglo a una nueva práctica introducida este año, en la OE se dedicará cada vez más atención a evaluar la **calidad en las fases iniciales** de los nuevos COSOP y proyectos aprobados por la Junta en el marco del ARRI, las evaluaciones a nivel institucional y las EPP. El objetivo principal es medir hasta qué punto se han incorporado y asimilado en las nuevas estrategias y operaciones las enseñanzas y experiencias acumuladas a raíz de evaluaciones independientes anteriores.

#### **E. Posibilidades de reforzar el circuito de aprendizaje**

15. Durante el examen *inter pares* de la OE y de la función de evaluación en el FIDA, actualmente en curso de realización, se evaluarán las fortalezas y debilidades del circuito de aprendizaje vinculado a la evaluación, y se prevé que se generen propuestas para mejorarlo en el futuro. Sin embargo, mientras tanto hay una serie de medidas que ya pueden adoptarse en 2010, y que producirían mejoras palpables en el aprendizaje. Entre éstas cabe señalar las siguientes:
  - Velar por que el personal de la OE participe más activamente en las plataformas internas que ofrecen una oportunidad de incorporar las enseñanzas de evaluación en el diseño y la aplicación de las nuevas políticas, estrategias y proyectos. No obstante, habida cuenta de la limitación de recursos, la OE tendrá que ser selectiva al elegir dichas plataformas. Deberá concederse prioridad a los casos en los que la OE cuente con datos de evaluación previos que sea importante compartir.
  - Reforzar el funcionamiento del grupo de trabajo interno de la OE sobre gestión de conocimientos y potenciar la participación de la OE en el grupo de trabajo institucional sobre gestión de conocimientos, que es responsable de aplicar la estrategia de gestión de conocimientos del FIDA.
  - Centrar el ARRI en un solo tema de aprendizaje a partir de 2010, en lugar de en dos como se hacía hasta ahora. De esa manera será posible conseguir un análisis y un aprendizaje más profundos, además de ser coherente con las prácticas seguidas en otras organizaciones multilaterales que producen informes de las mismas características que el ARRI.



## Informe parcial sobre el marco de medición de los resultados de la OE

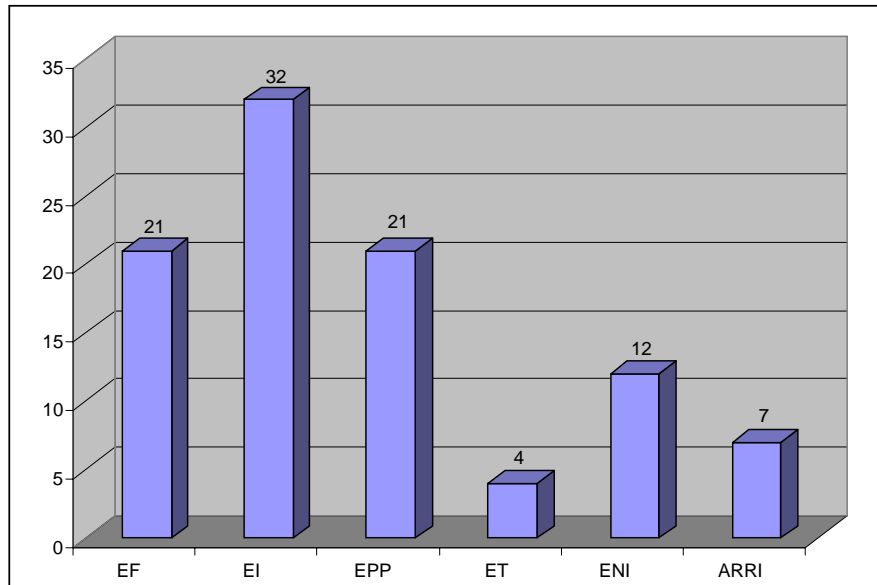
1. Al aprobar el programa de trabajo en diciembre de 2008, la Junta aprobó un marco de medición de los resultados para la OE. Este marco representa una de las medidas introducidas con el fin de hacer un seguimiento de la eficacia y la calidad de la labor de la OE.
2. En el marco de medición de los resultados se especifican dos tipos de indicadores de la eficacia, a saber: i) a nivel de los resultados y ii) a nivel de los productos. En el marco se definen un total de 12 indicadores: tres a nivel de los resultados y nueve a nivel de los productos (véase el documento EB 2008/95/R.2/Rev.1, anexo XVI).
3. En el cuadro que aparece en la página siguiente figura información detallada sobre los avances y los logros conseguidos en relación con cada indicador. En líneas generales, el examen de los indicadores a nivel de los productos revela que la OE ha cumplido con éxito sus objetivos relacionados con las prioridades a nivel institucional, entre ellos: la formulación oportuna de observaciones sobre las políticas del FIDA (es decir, la política del FIDA en materia de financiación rural y la política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas) y el PRISMA. Estos documentos fueron examinados por el Comité de Evaluación en abril y julio de 2009, respectivamente. Las observaciones acerca del RIDE se elaborarán conforme a la práctica habitual y se someterán al examen del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009. El ARRI ya se ha elaborado y será examinado por el Comité de Evaluación en octubre y por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009. Todos los períodos de sesiones del Comité de Evaluación se han organizado conforme a lo previsto, además de un período de sesiones extraordinario imprevisto en septiembre. La visita del Comité a la India tendrá lugar en diciembre de 2009.
4. Todas las evaluaciones se han realizado con arreglo a la política de evaluación. Las evaluaciones incluidas en el programa de trabajo de 2009 están al día, a excepción de la evaluación conjunta del FIDA y el BAFD, la EPP relativa a la Argentina y la evaluación del proyecto en la República Dominicana por razones que escapan al control de la OE (véase el párrafo 74 del cuerpo del documento). Por lo que se refiere a la difusión, los informes de evaluación y las *Reseñas y Apreciaciones* correspondientes a cuatro casos (Argentina, la República Popular Democrática de Corea, Madagascar y Pakistán) se publicaron en un plazo de tres meses tras haber completado el acuerdo en el punto de culminación. En dos casos (Nigeria y el Sudán), la publicación del informe final y las *Reseñas y Apreciaciones* requirió más de tres meses debido a que la dependencia de comunicaciones de evaluación estaba concentrada en ese momento en la traducción, producción y publicación del nuevo manual de evaluación.
5. El examen de los indicadores a nivel de los resultados pone de manifiesto la utilidad de las evaluaciones y la aportación que hacen para mejorar el desempeño del FIDA. Como se señaló en el PRISMA de 2009, la dirección y los gobiernos pertinentes adoptaron las recomendaciones de todas las evaluaciones de 2007. El examen de varios informes del Presidente del Comité de Evaluación indica un alto grado de satisfacción por parte del Comité por lo que se refiere a las principales constataciones y recomendaciones de las evaluaciones objeto de examen.

## Resumen de los avances conseguidos en relación con los 12 indicadores del marco de medición de resultados de la OE

Indicador	Resumen de los avances
1. Recomendaciones de evaluación adoptadas por la dirección del FIDA y el gobierno pertinente, según se recoge en el acuerdo en el punto de culminación (APC)	Sobre la base de las evaluaciones completadas en 2007, es evidente que la dirección y el gobierno interesado adoptaron todas las recomendaciones (el 100%). Sin embargo, el 7% de las recomendaciones adoptadas no se aplicaron debido a una serie de cambios en el contexto de desarrollo en el país en cuestión (véase el PRISMA 2009, EB 2009/97/R.9).
2. Los asesores superiores independientes manifiestan su plena satisfacción con la calidad del proceso y el contenido de las evaluaciones	Se ha contratado a asesores superiores independientes para todas las EPP y evaluaciones a nivel institucional de 2009, y se espera que cada uno de ellos produzca informes escritos sobre la calidad y el contenido de las evaluaciones correspondientes (p.ej., sobre la evaluación conjunta sobre África y la EPP relativa a la India).
3. El Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva manifiestan su acuerdo general con las principales constataciones y recomendaciones de evaluación	En su 55º período de sesiones, celebrado en 2009, el Comité examinó la EPP relativa a Nigeria y la evaluación intermedia del Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas en la República Popular Democrática de Corea. En su 57º período de sesiones, el Comité examinó la evaluación final del Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA) en la Argentina. Los miembros del Comité elogiaron a la OE por la alta calidad de estas evaluaciones y manifestaron su acuerdo general con las principales constataciones y recomendaciones (véase el párrafo 3 y 12 del documento EB 2009/96/R.4, y el párrafo 10 del documento EB 2009/97/R.6).
4. Finalización de las evaluaciones con arreglo a los objetivos anuales establecidos, de conformidad con el programa de trabajo	Se han finalizado todas las evaluaciones planificadas. Hay un retraso en el caso de tres evaluaciones (véase como referencia la nota a pie de página 2 del cuerpo del documento).
5. Informes de evaluación y <i>Reseñas y Apreciaciones</i> publicados en los tres meses sucesivos a la fecha de culminación (es decir, tras la firma del APC)	De las 6 evaluaciones finalizadas, en cuatro de ellas la OE logró publicar todos los productos de comunicación previstos en el plazo de tres meses (la EPP relativa al Pakistán y las evaluaciones de proyectos de la República Popular Democrática de Corea, la Argentina y Madagascar).
6. Número de períodos de sesiones del Comité de Evaluación planificados y realización de las visitas anuales sobre el terreno de conformidad con el programa de trabajo	En 2009 se han celebrado cinco períodos de sesiones oficiales y se prevé un sexto para diciembre. La visita anual sobre el terreno tendrá lugar del 7 al 11 de diciembre, conforme a la decisión del Comité, y será a la India en el contexto de la mesa redonda nacional relativa a la EPP.
7. Producción anual del ARRI y presentación al Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, de conformidad con la práctica establecida	El ARRI de 2009 se ha producido y se ha debatido con el Comité. La Junta lo examinará en diciembre de 2009, como es la práctica habitual, junto con la respuesta de la dirección al informe.
8. Preparación puntual de observaciones escritas sobre el PRISMA, el RIDE y determinadas políticas institucionales	La OE preparó sus observaciones sobre la nueva política del FIDA en materia de financiación rural (véase el EC 56), el PRISMA y la política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas (véase el EC 57). Preparará y presentará sus observaciones acerca de la nueva política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones con miras a presentarlas al Comité en diciembre de 2009.
9. Informes de evaluación y <i>Reseñas y Apreciaciones</i> divulgados a usuarios internos y externos	Como es la práctica habitual de la OE, se distribuirán informes de evaluación y <i>Reseñas y Apreciaciones</i> de cada EPP a un total de 150 asociados, entre otros, el personal del FIDA, los gobiernos de los países, los miembros de la Junta, los donantes, los mecanismos de evaluación y otras organizaciones y partes interesadas. Por cada proyecto de evaluación se distribuye un total de 120 copias a un amplio público de las mismas características. Todos los informes de evaluación y las <i>Reseñas y Apreciaciones</i> se hacen públicos mediante el sitio web de la OE. Todas las evaluaciones finalizadas se han difundido conforme a las directrices indicadas más arriba.
10. Número de consultas recibidas en la sección de evaluación del sitio web institucional	Este indicador será aplicable a partir de 2010, cuando la aplicación SharePoint del FIDA se transfiera al Centro Internacional de Cálculos Electrónicos en Ginebra, que introducirá una nueva aplicación llamada Control-Point para gestionar las estadísticas de los usuarios.
11. Evaluaciones realizadas con los exámenes <i>inter pares</i> y evaluaciones de nivel superior con asesores superiores independientes	Este indicador es aplicable a todas las evaluaciones emprendidas en 2009 tras la ratificación del manual de evaluación de la OE. La OE elaboró unas directrices internas para la realización de exámenes <i>inter pares</i> , que son aplicables a todas las evaluaciones. Se ha contratado a asesores superiores independientes para todas las evaluaciones de nivel superior (véase el indicador 2 <i>supra</i> ).
12. Evaluaciones plenamente conformes con la política de evaluación	Todas las evaluaciones se han llevado a cabo con arreglo a la política de evaluación.

## Evaluaciones independientes (2003-2009)

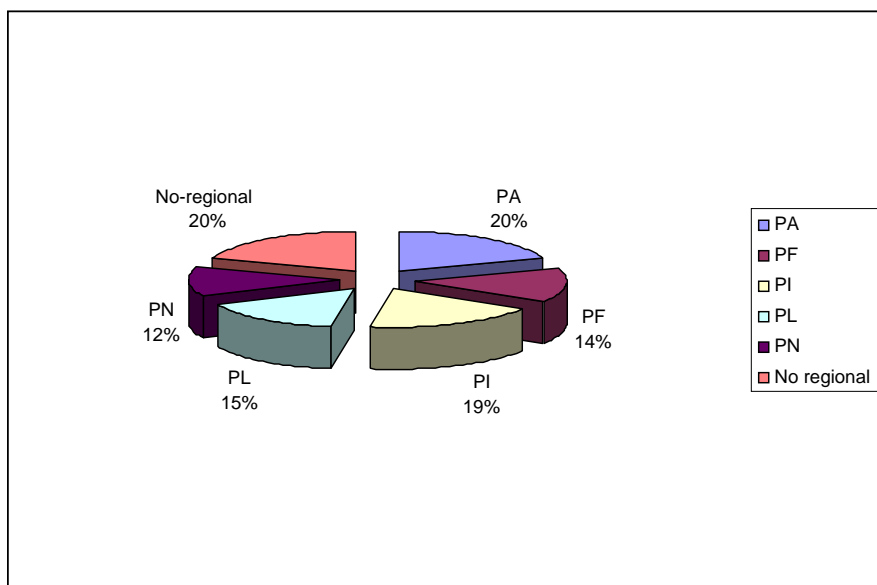
Número de evaluaciones, por tipo de evaluación (2003-2009)



**Leyenda**

- EF evaluaciones finales
- EI evaluaciones intermedias
- EPP evaluaciones de los programas en los países
- ET evaluaciones temáticas
- ENI evaluaciones a nivel institucional
- ARRI informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA

Distribución de las evaluaciones, por región (2003-2009)



**Leyenda**

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