

Signatura: EC 2021/115/W.P.4
Tema: 5
Fecha: 24 de septiembre de 2021
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Segunda evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización

Documento conceptual

Nota para los miembros del Comité de Evaluación

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Indran A. Naidoo

Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: i.naidoo@ifad.org

Suppiramaniam Nanthikesan

Oficial Principal de Evaluación
Tel.: (+39) 06 5459 2243
Correo electrónico: s.nanthikesan@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre Mc Grenra

Jefa
Oficina de Gobernanza Institucional
y Relaciones con los Estados Miembros
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Comité de Evaluación — 115.º período de sesiones
Roma, 19 de octubre de 2021

Para **examen**

Índice

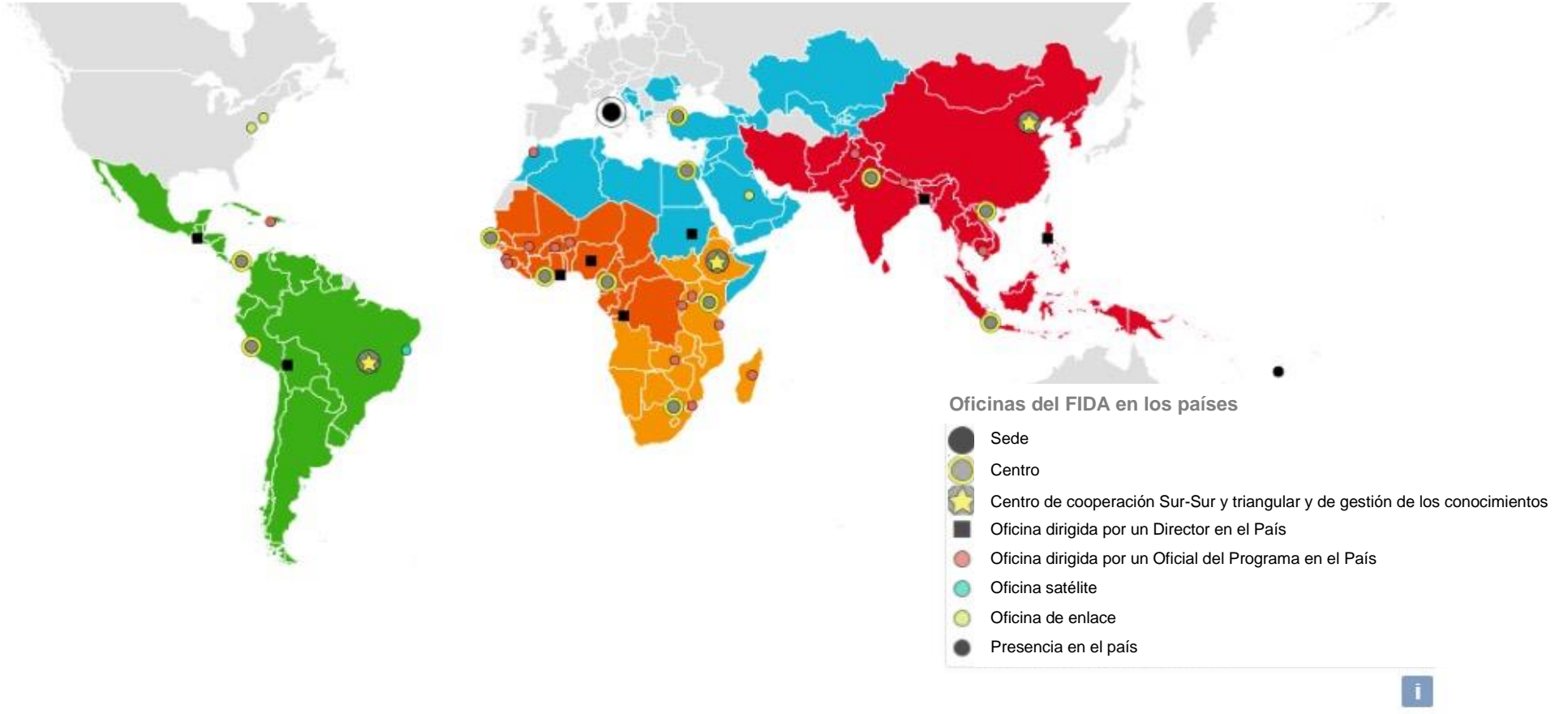
Acrónimos y siglas	ii
I. Antecedentes y justificación de la evaluación	1
II. La evolución de la descentralización en el FIDA	3
A. Breve resumen del proceso de descentralización desde 2003 hasta mediados de 2016	3
B. El Plan de Descentralización Institucional del FIDA de 2016	3
C. La excelencia operacional en beneficio de los resultados (2017-2018)	4
D. La fase 2.0 de la descentralización	5
E. Los planes de descentralización durante la FIDA12 (2022-2024)	8
III. El enfoque de evaluación	8
A. Objetivo y metodología de evaluación	8
B. Recopilación de datos y fuentes de información	12
IV. Proceso y calendario de evaluación	16
Anexos	
I. Evolución del programa de descentralización del FIDA entre 2016 y 2021	17
II. Principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional sobre la experiencia del FIDA en materia de descentralización llevada a cabo en 2016	18
III. El marco de evaluación	21
IV. Breve resumen sobre los principales acontecimientos mundiales que han tenido lugar desde 2016 y sobre la descentralización en otras organizaciones	34
V. El proceso de evaluación	38
Apéndices	
I. List of key persons interviewed	
II. Bibliography	

Acrónimos y siglas

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
CCA	consorcio central de aprendizaje
CDI	Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA12	Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA
FMD	División de Servicios de Gestión Financiera
FSU	Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
GPP	Gerente del Programa en el País
GRIPS	Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones
IFP	informe final de proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente
ISP	informe sobre la situación del proyecto
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONG	organización no gubernamental
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
OPP	Oficial del Programa en el País
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
QAG	Grupo de Garantía de Calidad
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

A. Gráfico 1

Mapa de descentralización del FIDA (a fecha de 2021)



Fuente: Intranet del FIDA (2021).

I. Antecedentes y justificación de la evaluación

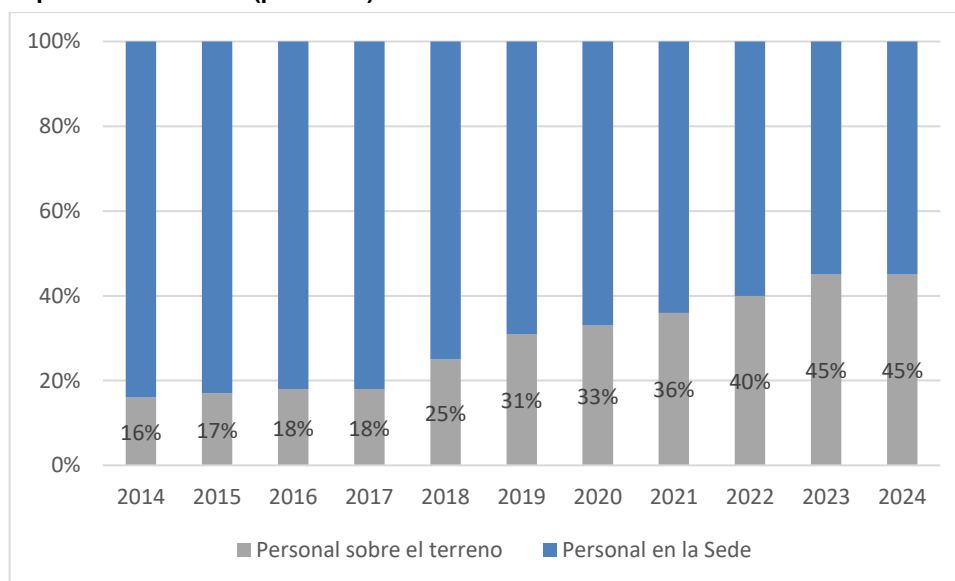
1. **La transformación del FIDA en una organización descentralizada ha tenido un profundo impacto en el modo en que el Fondo se organiza y se gestiona, tanto en la Sede como en los países, y en su modelo operacional.** La descentralización institucional se fundamenta en la hipótesis de que la proximidad a los países beneficiarios permitirá al FIDA contribuir a mejorar sus resultados en materia de desarrollo. Debido a la importancia estratégica de la descentralización del FIDA y a las medidas adoptadas para llevarla a la práctica, en octubre de 2020, durante su 111.º período de sesiones, el Comité de Evaluación de la Junta aprobó la inclusión de la segunda evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización en el plan de trabajo de la Oficina de Evaluación Independiente (IOE). La evaluación permitirá extraer conclusiones, enseñanzas y recomendaciones para optimizar la descentralización de la institución, en consonancia con las prácticas de gestión adaptativa utilizadas durante la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), y guiar la planificación de la FIDA13. Asimismo, analizará el proceso de descentralización, las medidas que han dado resultados positivos y las esferas que requieren cambios y determinará si es posible demostrar mediante datos empíricos que la descentralización ha contribuido a mejorar la capacidad del FIDA para obtener mejores resultados en materia de desarrollo de manera eficiente y eficaz a través de proyectos, actividades no crediticias y actividades transversales y temáticas.
2. **Esta evaluación da continuidad a la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización llevada a cabo en 2016**, por lo que se centrará en las iniciativas de descentralización puestas en marcha desde entonces (en el anexo II figuran las principales conclusiones y recomendaciones de la primera evaluación). Los acontecimientos mundiales que han tenido lugar desde 2016 (como la pandemia de la COVID-19¹, la creciente atención del FIDA a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las reformas de las Naciones Unidas de 2017, el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021, entre otros) influyen y repercutirán en la descentralización del FIDA y en el papel de las oficinas en los países, en particular en las esferas de decisión programática, coordinación con los donantes locales y la cofinanciación.
3. **La evaluación abarcará** los cambios, procedimientos y procesos institucionales relacionados con la descentralización; la colaboración con los países asociados; el apoyo prestado para elaborar programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP); la preparación y supervisión de proyectos, así como las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas. La evaluación determinará las posibles contribuciones de la descentralización a la mejora de los resultados en materia de desarrollo.
4. **Descentralización institucional del FIDA.** La transformación del FIDA en una organización descentralizada ha sido un aspecto destacado de las FIDA10, FIDA11 y FIDA12. Desde 2016, el FIDA ha acelerado su proceso de descentralización mediante (véase el anexo I):
 - la aprobación del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025);
 - la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx), que finalizó en 2018 después de 18 meses de trabajo, para acelerar la transición hacia un modelo descentralizado y aumentar la dotación de personal en las oficinas del FIDA en los países;

¹ Debido a la pandemia de la COVID-19, es posible que algunos datos de 2020 y 2021 sean atípicos y deban excluirse del análisis.

- la elaboración y puesta en marcha en 2020 de la segunda fase del plan de descentralización (en adelante, la fase 2.0 de la descentralización), que comprendía el envío de los directores regionales y la mayor parte del personal técnico a las oficinas en los países, la concesión de facultades a dichas oficinas y la reestructuración de la Sede;
 - la reestructuración de los procesos institucionales y el modelo operacional del FIDA; el traslado de más miembros del personal a las oficinas en los países; la modificación de las políticas y procedimientos relativos a las operaciones, la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos, y la revisión de los sistemas de delegación de facultades y rendición de cuentas.
5. **Cabe esperar que la mayor proximidad a los países beneficiarios aumente la eficiencia y la eficacia del FIDA para mejorar sus resultados en materia de desarrollo sobre el terreno.** En el Marco Estratégico del FIDA (2016–2025), la descentralización y la proximidad a los países beneficiarios y asociados se consideran fundamentales para:
- mejorar los resultados de la cartera a través de un mayor apoyo a la supervisión y la ejecución;
 - aumentar las asociaciones, la movilización de recursos y la colaboración en la formulación de políticas;
 - intercambiar conocimientos sobre los programas en los países;
 - racionalizar los procesos institucionales.
6. Uno de los **objetivos de la descentralización** es que las oficinas en los países gestionen alrededor del 70 % de los proyectos y más del 80 % de la financiación del FIDA. La dotación de personal en las oficinas en los países prácticamente se duplicó entre 2016 y 2020: pasó del 18 % al 33 %. El objetivo es trasladar al 45 % del personal del FIDA a las oficinas en los países antes de que finalice 2024 (véase el gráfico 2).

Gráfico 2

Porcentaje del personal del FIDA destacado sobre el terreno frente al radicado en la Sede durante el período 2014-2024 (previsión)



Fuente: FIDA. Informe de la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA e Informe de 2020 sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.

II. La evolución de la descentralización en el FIDA

7. **El FIDA entiende la descentralización como una transformación institucional.** El enfoque progresivo sobre la descentralización que el FIDA se había planteado inicialmente se centraba en gran medida en el Departamento de Administración de Programas (PMD). El Plan de Descentralización Institucional del FIDA de 2016 concebía la descentralización como una transformación institucional que introduciría un cambio fundamental en el modelo operacional. Desde 2016, la Dirección ha acelerado e intensificado la transición del FIDA hacia un modelo descentralizado.
- A. Breve resumen del proceso de descentralización desde 2003 hasta mediados de 2016**
8. **La descentralización progresiva del FIDA ha durado muchos años,** al igual que los procesos de descentralización de algunos bancos multilaterales de desarrollo. En consonancia con su Convenio Constitutivo, el FIDA no creó oficinas en los países cuando se estableció en 1974. Sin embargo, en 2006, tras poner en marcha en 2003 el Programa Piloto relativo a la Presencia sobre el Terreno, ya había establecido oficinas en 15 países.
9. **2011-2015: Rápido incremento del número de oficinas en los países.** La Junta aprobó la Política y Estrategia de Presencia en los Países (2011-2013) y la Estrategia de Presencia en los Países (2014-2015). Aunque estas políticas incrementaron el número máximo de oficinas hasta 50, en 2016 solo se habían establecido 39. En 2013, el FIDA adoptó las primeras medidas encaminadas a examinar las políticas y prácticas financieras, administrativas y de recursos humanos para prestar apoyo a las oficinas en los países y creó la Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU).
10. **La principal conclusión de la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización llevada a cabo en 2016** fue que era necesario intensificar y reforzar la descentralización para mejorar el desempeño operacional y los resultados en materia de desarrollo (véase el anexo II). Otras conclusiones principales fueron las siguientes:
- Aunque los objetivos generales y la evolución del diseño del proceso de descentralización eran pertinentes para mejorar la contribución del FIDA a los resultados en materia de desarrollo, existían numerosas esferas susceptibles de mejora.
 - La descentralización y el establecimiento de oficinas en los países permitieron introducir mejoras significativas en la cartera y adaptar mejor las estrategias y los programas del FIDA en los países a las necesidades y prioridades locales.
 - La descentralización redujo el apoyo a las actividades no crediticias.
 - Si bien el FIDA logró ampliar su presencia en los países y evitar un incremento de los costos, no se examinaron todas las oportunidades para obtener una mayor eficiencia en función de los costos.
- B. El Plan de Descentralización Institucional del FIDA de 2016**
11. **La descentralización durante la FIDA10.** Basado en la evaluación a nivel institucional de 2016, el Plan de Descentralización Institucional del FIDA se elaboró con el fin de orientar el proceso de descentralización durante la FIDA10. Estaba previsto establecer tres tipos de oficinas en los países², así como centros de

² i) centros subregionales dirigidos por un gerente de programas en el país (GPP); ii) grupos de programas en los países dirigidos por un GPP, y iii) oficinas dedicadas a un único país dirigidas por un GPP o un oficial de programas en el país (OPP). El FIDA también contaba con presencia reducida en Angola y Fiji y una oficina satélite en el Brasil.

cooperación Sur-Sur y triangular y de gestión de los conocimientos en el Brasil, China y Etiopía. El plan era aumentar los grupos de programas en los países y su agrupación por centros, reducir las oficinas dedicadas a un único país y fijar en torno a 45 el número de oficinas del FIDA en los países. Cabía esperar que la descentralización contribuyera a mejorar:

- **el diseño y la ejecución de los proyectos**, con el consiguiente aumento de la eficiencia de la cartera (es decir, mejora de las adquisiciones y las contrataciones, la gestión financiera y la velocidad de desembolso);
- **los resultados de las actividades no crediticias;**
- **la innovación, la ampliación de escala, la capacidad de los Gobiernos y la cooperación Sur-Sur y triangular.**

12. **El FIDA entendía la descentralización como una transformación institucional que afectaría a toda la organización.** Cabía esperar que el fortalecimiento de las oficinas en los países y la delegación de más responsabilidades en los equipos sobre el terreno cambiara el modo de trabajar del FIDA y exigiera ajustar sus procesos institucionales. Antes de que concluyera la FIDA11, la Dirección esperaba que la mayor parte de los principales productos y servicios del Fondo se planificaran y se ofrecieran a nivel nacional y subregional y se delegara progresivamente la toma de decisiones sobre asuntos programáticos y financieros en las oficinas en los países. El Grupo de Coordinación de la Descentralización Institucional proporcionó orientación estratégica para la planificación, la ejecución y el seguimiento del plan de descentralización.

13. **De una descentralización centrada en el PMD a un enfoque institucional de la descentralización.** Inicialmente, la descentralización se concentró en el traslado de personal del PMD a las oficinas en los países y en la supervisión de los proyectos. Durante la FIDA11 y la FIDA12, la descentralización institucional se consideró fundamental para que el FIDA funcionara de manera eficaz y eficiente; pusiera en práctica un amplio programa de trabajo; aumentara la colaboración con los países beneficiarios; fortaleciera la selección, el diseño y la ejecución de los proyectos, y mejorara las actividades no crediticias (por ejemplo, la gestión de los conocimientos y la cooperación Sur-Sur y triangular, la colaboración en la formulación de políticas, el desarrollo de capacidades y la concertación de asociaciones). La transformación del FIDA en una organización descentralizada implicaba:

- reestructurar tanto la Sede como las oficinas en los países;
- introducir cambios en todos los departamentos para prestar apoyo a una organización descentralizada;
- reestructurar los procesos institucionales;
- trasladar personal a las oficinas en los países;
- facultar a las oficinas en los países manteniendo una adecuada rendición de cuentas.

C. La excelencia operacional en beneficio de los resultados (2017-2018)

14. **En el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y en los documentos de la Consulta sobre la FIDA11, se señaló que la capacidad operacional del Fondo se había estancado.** En los documentos de la consulta, además, se recomendó que el FIDA adoptara "una cultura más orientada a los resultados y la

innovación en todas sus operaciones” para ampliar su programa de trabajo y aumentar su contribución a los ODS. La labor en materia de OpEx para el período 2017-2018 fue una iniciativa de 18 meses encaminada a acelerar la descentralización institucional del FIDA.

15. **Un enfoque institucional de descentralización.** Las reformas en materia de OpEx se centraron en: i) reestructurar el modelo basado en los países para abarcar tanto los proyectos como las actividades no crediticias; ii) introducir cambios organizativos en la Sede, en particular asignar personal técnico del PMD al Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD); iii) racionalizar los procesos institucionales; iv) delegar más facultades en las oficinas en los países; v) fortalecer la rendición de cuentas; vi) reforzar el diseño de los proyectos; vii) abordar las capacidades e incentivos del personal; viii) responder a las necesidades de los países beneficiarios y recabar observaciones sobre el desempeño del FIDA, y ix) impulsar las asociaciones.
16. **La asignación de personal a las oficinas del FIDA en los países se aceleró,** según los parámetros de dotación de personal por tipo de oficina y las nuevas directrices de recursos humanos para la reasignación de personal. Esta reasignación a oficinas en los países produjo reacciones muy diversas entre una parte del personal. Otras labores en materia de OpEx consistieron en: i) revisar la estructura orgánica para apoyar una organización descentralizada; ii) recalibrar el proceso de diseño de proyectos para mejorar la eficiencia y la eficacia; iii) revisar el Marco de Delegación de Facultades para transferir más responsabilidades a las instancias inferiores de dirección y a las oficinas en los países, garantizando a la vez la rendición de cuentas, y iv) examinar las esferas no operacionales.
17. **Una mayor capacidad de apertura hacia el exterior³ fue fundamental para alcanzar la excelencia en las operaciones durante el ciclo de los proyectos y las actividades no crediticias.** Durante la FIDA11, el Fondo se comprometió a fortalecer el modelo basado en los países y modificar la estructura orgánica de la Sede. Las oficinas del FIDA en los países estarían dirigidas por directores con más facultades delegadas, y la capacidad de dichas oficinas se fortalecería mediante el traslado de personal con responsabilidades técnicas, fiduciarias y administrativas a los centros regionales. También se proporcionaría apoyo para la gestión financiera y la gestión de recursos humanos, y se llevarían a cabo reformas en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

D. La fase 2.0 de la descentralización

18. **Está previsto que la fase 2.0 de la descentralización, una iniciativa en curso para completar la transformación del FIDA en una organización descentralizada, mejore el impacto, la presencia y el posicionamiento del FIDA sobre el terreno.** Las oficinas en los países se consideran la base de la presencia mundial y la capacidad del FIDA para redoblar su contribución a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La fase 2.0 de la descentralización se centra en:
 - la reestructuración del modelo basado en los países;
 - la reforma de la Sede;
 - una mayor delegación de facultades;
 - el reajuste de los procesos institucionales.

³ La capacidad orientada hacia el exterior se refiere a los recursos que el FIDA dedica a la labor dirigida a prestar asistencia a los países beneficiarios, en lugar de los recursos destinados a los procesos y procedimientos internos.

19. **La Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación (CDI) fue creada en 2019 para ayudar al FIDA a obtener mejores resultados en menos tiempo y promover la innovación en sus productos y enfoques⁴. La CDI contribuye a los esfuerzos de descentralización facilitando⁵:** i) la coordinación institucional de los programas de reforma y el fortalecimiento de la capacidad de cambio del FIDA; ii) medidas para mejorar la gestión de los procesos institucionales y su reestructuración; iii) el seguimiento y análisis de los compromisos institucionales para detectar cuellos de botella y mejores prácticas con posibilidades de ampliación de escala; iv) el examen participativo y la consolidación de los cambios (por ejemplo, plan de acción sobre enseñanzas extraídas, parámetros de medición para la dotación de personal⁶ y cambios en la delegación de facultades), y v) la labor del Grupo de Trabajo sobre la Fase 2.0 de la Descentralización (mayo-agosto de 2020)⁷. Las reuniones del equipo directivo del FIDA proporcionaron orientación a la Dirección, y la Junta realizó aportaciones.
20. **Los principios rectores del Grupo de Trabajo sobre la Fase 2.0 de la Descentralización son:** i) determinar la presencia mundial del FIDA en la regiones en función de las necesidades institucionales y el acceso equitativo a funciones técnicas; ii) aumentar la proximidad del FIDA a los países beneficiarios y mejorar su capacidad para responder a las necesidades de estos últimos; iii) optimizar la eficiencia; iv) adoptar un enfoque holístico, que sea suficientemente flexible para dar cabida a las variaciones regionales; v) fomentar el liderazgo, los conocimientos técnicos y la visibilidad sobre el terreno; vi) alinear la descentralización con el Marco Estratégico y los pilares de resultados del FIDA, y vii) trasladar al 45 % del personal a las oficinas en los países. Las prácticas institucionales se reestructuraron para apoyar la descentralización institucional. También se aprobaron procedimientos revisados para elaborar COSOP y aclarar las funciones, responsabilidades y obligaciones en materia de rendición de cuentas, en particular las de los directores en los países y los directores regionales. Cabía esperar que las nuevas directrices para el diseño de proyectos mejoraran la eficiencia, la eficacia y los resultados en materia de desarrollo simplificando el proceso de aprobación y los exámenes y adelantando el inicio de los proyectos. Un equipo de ejecución de proyectos se ocuparía de las tareas de diseño y supervisión. Se aplicaría un enfoque cooperativo entre el PMD, el SKD y la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD), y las funciones de liderazgo se compartirían entre los directores en los países y los técnicos principales de proyectos del SKD. Estaba previsto compensar la reducción de las partidas presupuestarias para la supervisión de proyectos y la contratación de consultores locales con incrementos en la dotación de personal del FIDA⁸.
21. **Una autoevaluación de 2019 sobre la estructura descentralizada, los centros regionales y las oficinas del FIDA en los países concluyó que** i) el empoderamiento había sido solo superficial; ii) era necesario clarificar el papel de los jefes de los centros y los directores regionales; iii) es preferible que los equipos del FIDA se encuentre en los países y no cerca de ellos; iv) se debía seguir reflexionando sobre la ubicación del personal técnico; v) aunque el FIDA puede trabajar por medios virtuales en varias regiones geográficas, es necesario contar con presencia en los países para interactuar con los clientes; vi) era preciso aclarar las funciones de los centros de cooperación Sur-Sur y triangular y de las oficinas multipaís; vii) se debían definir más claramente las relaciones jerárquicas entre el

⁴ FIDA 2019d, 2019f.

⁵ FIDA 2020j, 2020l, 2021d.

⁶ El FIDA encargó a McKinsey & Company una evaluación sobre la composición de la fuerza de trabajo del Fondo y los requisitos para ejecutar programas de trabajo en el futuro, teniendo en cuenta las tendencias y los cambios internos y externos.

⁷ FIDA 2020r.

⁸ Se limitaron el número de personas en misión y los honorarios diarios máximos de los consultores.

personal de las oficinas en los países, y las divisiones técnicas en la Sede y los jefes en las oficinas del FIDA en los países, y viii) se necesitaba una modalidad de participación más clara para el personal de contratación nacional que asumiera responsabilidades regionales.

22. El análisis de la **fase 2.0 de la descentralización** comprendió i) establecer parámetros para analizar el número y tipo de centros y oficinas en los países y el equilibrio regional entre ellos, así como las implicaciones en materia de personal y costos; ii) evaluar las opciones relativas a la ubicación y estructuración de las divisiones regionales y técnicas; iii) examinar las consecuencias para la Sede de trasladar las divisiones regionales y técnicas; iv) revisar el concepto de centro regional de servicios; v) examinar las consecuencias para los centros regionales, la cooperación Sur-Sur y triangular y las oficinas en los países⁹, y vi) evaluar los servicios institucionales y otras funciones.
23. **Nueva tipología de oficinas en los países:**
- i) **Las oficinas regionales** contarán con directores regionales, personal del PMD y personal procedente de la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG), la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI) y la FMD. Estas oficinas se establecerán en las regiones de África Oriental y Meridional (Nairobi) y África Occidental y Central (Abiyán) en 2021 y en las regiones de América Latina y el Caribe y Asia y el Pacífico en 2022, a pesar de que aún no se ha decidido su ubicación exacta. Las decisiones relativas a la descentralización de las regiones de Cercano Oriente, África del Norte y Europa se tomarán en 2022.
 - ii) Las **oficinas multipaís, incluidos los centros de cooperación Sur-Sur y triangular y de gestión de los conocimientos**, abarcan múltiples países, cuentan con más de un Director en el País y están dotadas de puestos técnicos para prestar servicios a la subregión. Algunos centros cuentan con personal de comunicaciones de contratación nacional.
 - iii) **Las oficinas en los países dirigidas por un Director en el País** solo incluyen personal del PMD.
 - iv) **Las oficinas en los países dirigidas por un Oficial del Programa en el País (OPP)** solo incluyen personal del PMD.
24. Entre **los principales objetivos de la fase 2.0 de la descentralización** se incluyen los siguientes: i) aumentar el personal presente en las oficinas en los países del 32 % al 45 %; ii) aumentar el número de oficinas en los países del 41 % al 50 % antes de que concluya 2024; iii) convertir ocho oficinas dirigidas por un OPP en oficinas dirigidas por un Director en el País; y iv) establecer cuatro oficinas regionales dirigidas por directores regionales. La selección definitiva de las oficinas que se abrirán y recategorizarán se basará en parámetros relacionados con el tamaño de la cartera, las actividades futuras, la complejidad y las lagunas en materia de desarrollo. El número exacto dependerá de su asequibilidad. El personal debe ser flexible tanto en lo que respecta a la movilidad geográfica como a sus funciones, en relación con sus cualificaciones, experiencia y competencias. El objetivo es aumentar la proporción de la cartera del FIDA gestionada por las oficinas en los países del 72 % al 84 %.

⁹ Las oficinas de enlace del FIDA en la Arabia Saudita, los Estados Unidos y el Japón se excluyen de la evaluación porque sus papeles y funciones difieren sustancialmente de los de las oficinas en los países.

E. Los planes de descentralización durante la FIDA12 (2022-2024)

25. **En el informe de la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA, la descentralización se describe como un cambio institucional transformador** que es fundamental para que el Fondo lleve a cabo la FIDA12 y amplíe su programa de trabajo. La descentralización deberá cimentarse en una clara delegación de facultades para empoderar al personal, así como en sólidos mecanismos fiduciarios y de salvaguardia y medidas para aumentar la satisfacción y el bienestar del personal. Aunque es previsible que entrañe costos adicionales, cabe esperar que la descentralización también mejore de manera cuantificable el alcance y la calidad de los resultados del FIDA en materia de desarrollo. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología tiene por objeto abordar las lagunas en materia de recursos humanos y las deficiencias de los procesos institucionales y mejorar las soluciones tecnológicas.
26. **La teoría del cambio de la FIDA12 se fundamenta en la hipótesis de que la proximidad, la adaptabilidad y los cambios institucionales contribuirán a la puesta en marcha de programas transformadores en los países que mejorarán los resultados en materia de desarrollo.** Está previsto que la optimización de la eficiencia institucional, la inversión en la mejora de las capacidades, el fortalecimiento de las oficinas en los países, la reestructuración de los procesos institucionales y la delegación de un mayor número de facultades ayude a mejorar la eficiencia organizativa del FIDA (que puede medirse como la relación entre la cartera total de proyectos activos y los costos administrativos del FIDA).

III. El enfoque de evaluación

A. Objetivo y metodología de evaluación

27. **Objetivo general de la evaluación.** El objetivo de la evaluación a nivel institucional es determinar si la descentralización institucional contribuyó a mejorar los resultados del FIDA en materia de desarrollo de manera eficaz y eficiente.
28. **Las evaluaciones útiles deben estar disponibles a tiempo para influir en la toma de decisiones.** La presente evaluación a nivel institucional debe completarse en 2022 para poder incorporarse al proceso de gestión adaptativa de la FIDA12 y fundamentar los planes de la FIDA13 relacionados con la descentralización.
29. **Metodología.** La evaluación a nivel institucional se basa en cuatro de los seis criterios de evaluación reconocidos internacionalmente^{10, 11}.
- La **pertinencia** evalúa la medida en que la descentralización institucional responde a las necesidades, políticas y prioridades del FIDA.
 - La **coherencia** evalúa el grado en que los objetivos de la estrategia de descentralización del FIDA, la estructura orgánica descentralizada y la ubicación de las oficinas en los países, el fomento de políticas y procesos operacionales y no operacionales, las prácticas de gestión, el empoderamiento de las oficinas en los países y el volumen de recursos financieros disponibles forman parte de un conjunto congruente de medidas que favorecen una organización descentralizada.

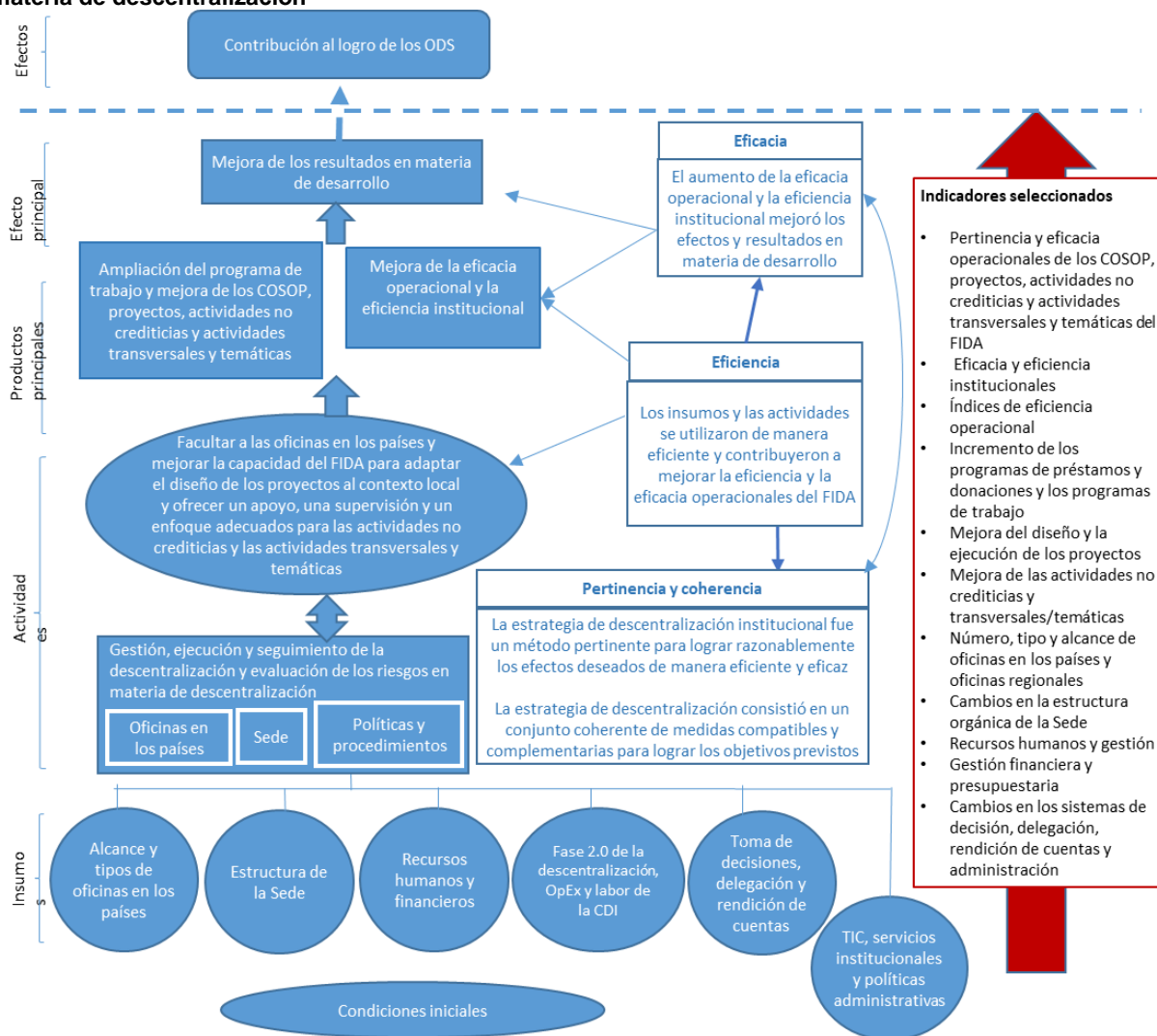
¹⁰ La coherencia, que no se incluye en el Manual de evaluación de la IOE, se añadió como criterio internacional de evaluación en el siguiente documento: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2019. "Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use". Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE.

¹¹ No se evaluarán ni la sostenibilidad ni el impacto. Existen dificultades conceptuales y metodológicas para aislar la contribución de la descentralización institucional en lo que respecta al impacto y la sostenibilidad.

- La **eficacia** evalúa si la descentralización ha contribuido a mejorar los resultados en materia de desarrollo a través de la participación, la armonización estratégica, las asociaciones, los COSOP, los proyectos, las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas.
 - La **eficiencia** evalúa si la descentralización ha ayudado al FIDA a convertirse en una organización más eficiente y ágil que obtiene resultados de manera económica y oportuna, en comparación con el modelo del FIDA centrado en la Sede. Esto demostraría que el FIDA transforma sus actividades e insumos en productos y efectos de manera eficaz en función de los costos, detecta y gestiona los riesgos, evita que la descentralización genere demasiados costos netos adicionales¹² y garantiza la rentabilidad.
30. **La cadena de resultados.** La hipótesis que subyace a la cadena de resultados (gráfico 3) es que la descentralización mejora los resultados al permitir que el personal de las oficinas en los países tome decisiones y resuelva problemas más rápidamente utilizando los conocimientos locales y mejorando el servicio al cliente. La descentralización repercute en la estructura orgánica del FIDA, el modelo operacional y la gestión institucional, la toma de decisiones, la rendición de cuentas, las políticas y procedimientos operacionales, la gestión financiera, la gestión de los recursos humanos y los sistemas de evaluación de la actuación profesional y de presentación de información al respecto. La evaluación a nivel institucional evaluará estas cuestiones en el nivel de los insumos, las actividades, los productos y los efectos, pero no del impacto.

¹² Una enseñanza que se extrae de las evaluaciones de otras organizaciones es que la descentralización se asocia con costos adicionales.

Gráfico 3
Cadena de resultados de la segunda evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización



Fuente: IOE.

- Los efectos y los resultados del FIDA en materia de desarrollo** se evaluarán con y sin oficinas en los países, antes y después de que se pusieran en marcha este tipo de oficinas en cada país y teniendo en cuenta el tipo de oficina existente. El análisis determinará si la descentralización contribuye a que el FIDA obtenga mejores resultados en materia de desarrollo y gestione programas de trabajo más amplios y más asignaciones con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS). La evaluación se centra en la contribución de la descentralización, y no en su consideración como proceso determinante, porque existen muchos otros factores que influyen en el logro de resultados en materia de desarrollo¹³.
- El marco de evaluación.** En el marco de evaluación incluido en el anexo III, que se pulirá cuando finalice el taller de diseño de la evaluación, se establecen las preguntas principales y secundarias de la evaluación y las fuentes de datos e información. El marco se basa en determinados elementos de las matrices de compromisos, las medidas susceptibles de seguimiento y los marcos de gestión de

¹³ Entre otros factores cabe incluir el sentido de apropiación nacional, la calidad de las instituciones locales, la disponibilidad de financiación de contrapartida, la participación de los beneficiarios, el desempeño de los asociados locales, consultores y contratistas, las condiciones meteorológicas, la cosecha y la producción agrícolas, los precios, la coyuntura macroeconómica, la situación de seguridad, la buena gobernanza y la prevención de la corrupción.

los resultados de las FIDA10, FIDA11 y FIDA12, en la fase 2.0 de la descentralización y en indicadores pertinentes del Marco de Gestión de los Resultados y los informes sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Habida cuenta de la complejidad de la evaluación, las preguntas se ajustarán y se revisarán teniendo en cuenta las observaciones que se reciban durante el taller de diseño de la evaluación y las cuestiones que surjan a lo largo de la evaluación.

33. **La pregunta general** a la que debe responder la evaluación es: "¿Contribuyó la descentralización a mejorar significativamente los resultados del FIDA en materia de desarrollo de manera más eficaz y eficiente?".
34. **Pertinencia.** La principal pregunta relativa a la pertinencia es: "¿En qué medida la descentralización institucional ha sido pertinente para mejorar el desempeño operacional, la eficacia y la eficiencia del FIDA?". Las preguntas de evaluación secundarias para el criterio de pertinencia son:
- ¿Cuán pertinente fue la descentralización institucional en relación con la visión estratégica de los principales documentos institucionales y las opiniones de los miembros de la Junta, la Dirección y el personal?
 - ¿La estrategia de descentralización, según fue diseñada y tal como evolucionó durante su aplicación, fue pertinente para transformar el FIDA en una organización descentralizada, eficaz y eficiente?
 - ¿Cuán adecuados fueron la arquitectura, estructuras, sistemas y procesos institucionales utilizados para aplicar la estrategia de descentralización?
 - ¿Cómo contribuyó la descentralización a mejorar la pertinencia de los proyectos, las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas del FIDA?
 - ¿La descentralización del FIDA es pertinente en el contexto de la reciente reforma de las Naciones Unidas, el MCNUDS, la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios y la experiencia de descentralización de los organismos con sede en Roma y los bancos multilaterales de desarrollo?
35. **Coherencia.** La principal pregunta relativa a la coherencia es: "¿La estrategia de descentralización institucional consiste en un paquete de medidas coherentes y congruentes que podrían transformar el FIDA, en cuanto organización centrada en la Sede, en una organización descentralizada?". Las preguntas de evaluación secundarias para el criterio de coherencia son:
- ¿Cuán coherentes fueron y en qué medida se reforzaron entre sí la visión estratégica del plan de descentralización, el volumen de recursos financieros disponibles, los planes organizativos y espaciales o las ubicaciones geográficas de las oficinas en los países, y el sistema de gobernanza institucional para gestionar y ejecutar el proceso de descentralización, incluidas las correspondientes funciones de la Junta Ejecutiva y la Dirección?
 - ¿Los departamentos y divisiones operacionales y no operacionales situados en la Sede se reestructuraron adecuadamente para apoyar la descentralización?
 - ¿El FIDA empoderó adecuadamente al personal de las oficinas en los países revisando los procesos de toma de decisiones y la gestión financiera y de recursos humanos, delegando facultades y reforzando la rendición de cuentas para poner el foco en la gestión basada en los resultados y no en la basada en los procesos?
 - ¿Se revisaron debidamente las políticas y los procedimientos operacionales y no operacionales y la prestación de servicios institucionales para apoyar una organización descentralizada y aprovechar las actuales reformas de las Naciones Unidas a nivel de los países?

36. **Eficacia.** La principal pregunta relativa a la eficacia es: "¿La descentralización institucional contribuyó a mejorar los resultados del FIDA en materia de desarrollo?". Las preguntas de evaluación secundarias para el criterio de eficacia son:
- ¿Cómo contribuyó la descentralización a mejorar la participación, la armonización estratégica y el sentido de apropiación de los países y crear un entorno propicio para la gestión y el aprendizaje adaptativos, con la consiguiente mejora de los COSOP, la coordinación y el servicio al cliente?
 - ¿Cómo contribuyó la descentralización a mejorar los resultados de los proyectos?
 - ¿Cómo contribuyó la descentralización a mejorar los resultados de las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas?
37. **Eficiencia.** La principal pregunta relativa a la eficiencia es: "¿El FIDA planificó, gestionó y ejecutó la descentralización de manera eficiente y evitando costos adicionales innecesarios, a fin de contribuir a su transformación en una organización más eficiente y ágil?". Las preguntas de evaluación secundarias para el criterio de eficiencia son:
- ¿En qué medida el FIDA planificó, gestionó y ejecutó su descentralización institucional de manera eficiente?
 - ¿Se detectaron, gestionaron y redujeron debidamente los riesgos relacionados con la descentralización, además de extraerse enseñanzas de la experiencia con el fin de mejorar la labor actual y futura sobre descentralización, y contribuyó la descentralización a gestionar riesgos imprevistos como la pandemia de la COVID-19?
 - ¿Existen datos empíricos que demuestren que la descentralización contribuyó a mejorar los índices de eficiencia organizativa?
 - ¿Existen datos empíricos que demuestren que la descentralización contribuyó a adoptar decisiones de manera más eficiente, rápida y eficaz para preparar, aprobar y ejecutar COSOP, proyectos, actividades no crediticias y actividades transversales y temáticas y aprovechar mejor el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los países?
 - ¿Cuáles fueron los costos netos adicionales de la descentralización entre 2016 y 2021?
38. Las calificaciones relativas a la pertinencia, la coherencia, la eficacia y la eficiencia se incluirán en el marco de evaluación utilizando una escala de seis puntos.

B. Recopilación de datos y fuentes de información

39. La metodología de evaluación ha sido diseñada para extraer resultados y conclusiones contundentes. Se recurrirá a múltiples fuentes de información y se utilizarán métodos y técnicas de análisis tanto cualitativos como cuantitativos. En las primeras etapas del proceso de evaluación, se invitará a los interlocutores de la Dirección a asistir a un taller de diseño de la evaluación para que proporcionen observaciones sobre el diseño, la teoría del cambio y las preguntas de evaluación. La IOE colaborará con la Dirección y el personal a lo largo del proceso de evaluación para recabar información y observaciones. Los resultados preliminares se compartirán con las partes interesadas y se celebrará un taller para debatir acerca de los principales resultados, conclusiones y recomendaciones, que se incluirán en el proyecto de informe. La evaluación se atenderá a lo dispuesto en la Política de Evaluación del FIDA revisada este año y el Manual de evaluación. Se ha establecido un consorcio central de aprendizaje para reforzar la colaboración entre la IOE y la Dirección y promover el sentido de apropiación y el aprendizaje (véase el anexo V).

40. **Métodos mixtos y triangulación.** A los fines de la evaluación, se utilizará una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Entre otras cosas, se llevarán a cabo análisis cuantitativos de los datos del FIDA, exámenes documentales, entrevistas semiestructuradas con informantes claves, estudios de casos sobre las oficinas en los países, estudios de casos sobre los proyectos, una encuesta electrónica y un análisis de las organizaciones de referencia seleccionadas. La triangulación, para la que se utilizarán datos empíricos procedentes de diversas fuentes, permitirá asegurarse de que los resultados, las conclusiones y las recomendaciones estén debidamente respaldados por los datos empíricos de la evaluación.
41. **Taller de autoevaluación de la Dirección.** Se invitará a la Dirección a participar en un taller de autoevaluación en el que diversas unidades del FIDA responderán a las preguntas de evaluación y expondrán brevemente su opinión sobre el progreso realizado en materia de descentralización, los puntos débiles y fuertes del proceso, las enseñanzas extraídas y las orientaciones futuras.
42. **Examen documental.** Se examinarán documentos del FIDA relacionados con la descentralización y la reestructuración del proceso institucional (por ejemplo, los documentos de las FIDA10, FIDA11 y FIDA12; los relativos a la fase 2.0 de la descentralización; determinados COSOP, informes finales de proyectos (IFP) e informes de supervisión; documentos de la labor en materia de OpEx, la CDI y la FSU; programas de trabajo y programas de préstamos y donaciones; datos del PMD, incluido el examen anual de la cartera de la región de África Oriental y Meridional para 2021; los boletines del Presidente; las políticas y procedimientos de recursos humanos; los marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas; los informes de gestión presupuestaria y financiera, y determinados informes de auditoría interna). El equipo de evaluación indagará en los informes de evaluación de la IOE para extraer conclusiones relacionadas con la descentralización y el papel y desempeño de las oficinas del FIDA en los países. También se examinarán documentos específicos relacionados con los acontecimientos mundiales que han tenido lugar desde 2016 y documentos procedentes de bancos multilaterales de desarrollo de referencia y los organismos con sede en Roma, en particular las evaluaciones sobre procesos de descentralización.
43. **Entrevistas con informantes clave.** Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas, en particular con miembros del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva, miembros del personal directivo superior, personal clave en el PMD, el SKD, la FMD y en las oficinas en los países, y algunos miembros seleccionados del personal de otros departamentos dedicados a asuntos relacionados con la administración, los presupuestos y las finanzas, los recursos humanos, las TIC, los servicios de apoyo institucional, la gestión de los conocimientos y la cooperación Sur-Sur y triangular, las relaciones públicas y la auditoría interna. Algunas entrevistas se centrarán en cuestiones específicas, pero otras serán más amplias. Durante los estudios de casos sobre los proyectos y las oficinas en los países, se entrevistará a oficiales gubernamentales y otros asociados para el desarrollo presentes en los países (por ejemplo, representantes de la sociedad civil, asociados internacionales para el desarrollo, asociados del sector privado y oficiales de proyectos nacionales) con el fin de recabar opiniones sobre la descentralización del FIDA, su presencia en los países y su desempeño general. La información que se obtenga a través de las entrevistas no se divulgará de ningún modo que pueda revelar la fuente.
44. **Encuesta electrónica.** Una encuesta electrónica ampliará el alcance de la evaluación recabando la opinión de una gran cantidad de interlocutores (por ejemplo, el personal del FIDA en la Sede y en las oficinas en los países, oficiales gubernamentales, la comunidad de donantes locales, representantes de la sociedad civil y gerentes nacionales de proyectos). La encuesta procurará recabar

observaciones sobre: i) las funciones de las oficinas en los países; ii) diversos aspectos del desempeño de las oficinas en ámbitos programáticos y no programáticos; iii) la participación, colaboración y armonización con gobiernos, gerentes nacionales de proyectos, organismos con sede en Roma, la comunidad de donantes locales y la sociedad civil, y iv) cuestiones institucionales (por ejemplo, gestión y toma de decisiones, delegación de facultades, rendición de cuentas, gestión financiera, recursos humanos, asuntos relacionados con las TIC y prestación de servicios institucionales).

45. **Análisis de la cartera: análisis cuantitativo de las calificaciones y los principales indicadores.** Un análisis cuantitativo de las calificaciones y los principales indicadores de las evaluaciones de la IOE, los IFP, los informes de supervisión de proyectos y las bases de datos del FIDA (por ejemplo, el Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones y Flexcube, así como la calidad de los datos en las etapas iniciales) permitirá determinar si la descentralización contribuyó a mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo. Los datos se analizarán teniendo en cuenta si el país dispone o no de oficina, antes y después del establecimiento de oficinas del FIDA en el país y según el tipo de oficina establecida. Este análisis procurará evaluar la contribución de las oficinas en los países a la mejora de los resultados en materia de desarrollo en las siguientes esferas: i) tramitación, puesta en marcha, ejecución y desempeño de proyectos; ii) actividades no crediticias; iii) actividades transversales y temáticas, y iv) COSOP. Se analizarán las calificaciones del sistema de autoevaluación (como los informes sobre la situación de los proyectos (ISP) y los IFP) y las calificaciones del Grupo de Garantía de Calidad (QAG).
46. **Análisis de datos administrativos.** Los datos se extraerán de los sistemas financieros, administrativos y de recursos humanos del FIDA. Los datos sobre los recursos humanos se utilizarán para analizar las tendencias en cuanto a la proporción de personal destacado en las oficinas en los países, el número de empleados y el perfil de los miembros del personal, las prácticas de movilidad del FIDA, el tiempo necesario para cubrir vacantes y las tasas de vacantes, entre otras. Los procesos de toma de decisiones y los marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas del FIDA se examinarán para determinar si son adecuados para una organización descentralizada y pueden acelerar la toma de decisiones, en comparación con el modelo del FIDA centrado en la Sede. Los datos presupuestarios y financieros se utilizarán para calcular los costos netos adicionales de la descentralización y la adecuación de las asignaciones presupuestarias. El análisis de los costos evaluará los cambios en los gastos de personal, viajes y contratación de consultores, los gastos de las oficinas y otros gastos relacionados o el ahorro en el Sede. También determinará si algunas de las funciones transferidas a las oficinas en los países todavía se desempeñan en la Sede y, en caso afirmativo, por qué motivo.
47. **Los estudios de casos sobre los países o las oficinas en los países** se utilizarán para recabar la opinión de los asociados y receptores en el país (es decir, oficiales gubernamentales, gerentes nacionales de proyectos, la comunidad local de donantes, organizaciones no gubernamentales (ONG) de pequeños agricultores o beneficiarios, y representantes pertinentes del sector privado), así como del personal de las oficinas en el país, con respecto a: i) la descentralización del FIDA y las atribuciones, las funciones y el desempeño de las oficinas en los países y la colaboración con los interlocutores locales; ii) la contribución a la preparación de los COSOP y la aprobación, supervisión y ejecución de proyectos; iii) la contribución a las actividades no crediticias, las actividades transversales y temáticas y la cofinanciación; iv) los procesos de toma de decisiones del FIDA, el papel y el apoyo de la Sede y la aplicación de los marcos de delegación de

facultades y rendición de cuentas; v) la dotación de personal y la gestión de los recursos humanos¹⁴; vi) la gestión presupuestaria y financiera, y vii) la idoneidad de las TIC, así como la prestación de servicios institucionales a las oficinas en los países.

48. **Los criterios de selección de las oficinas en los países para los estudios de casos** son, entre otros, i) el equilibrio geográfico; ii) el tamaño de la cartera y la categoría de país; iii) una representación suficiente por tipo de oficina; iv) el tiempo de funcionamiento de la oficina; v) los posibles vínculos con otras evaluaciones en curso, y vi) las facilidades logísticas y la posibilidad de combinar estudios de casos cuando sea posible viajar después de la pandemia de la COVID-19. Asimismo, a fin de determinar si se produjeron cambios ulteriores, se repetirán algunos estudios de casos realizados en el marco de la evaluación a nivel institucional de 2016. Debido a su importancia, las oficinas regionales de África Oriental y Meridional y África Occidental y Central serán incluidas en los estudios de casos. La decisión respecto a la inclusión de las oficinas regionales de Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe en los estudios de casos dependerá de la fecha de establecimiento de cada oficina.
49. Para los estudios de casos sobre las oficinas en los países, que abarcarán cuestiones estratégicas, temas relacionados con la colaboración, la armonización, la coordinación y los COSOP, los proyectos y las actividades no crediticias y transversales y temáticas, se combinarán diferentes métodos. Los estudios de casos sobre los países o las oficinas en los países evaluarán los factores que influyen en el funcionamiento de cada oficina (por ejemplo, la dotación de personal y la gestión de los recursos humanos, la gestión presupuestaria y financiera, la delegación de facultades y la rendición de cuentas, y las políticas operacionales).
50. El enfoque de los estudios de casos pondrá de manifiesto la experiencia previa en evaluaciones a nivel institucional y la experiencia acumulada en materia de evaluaciones durante la pandemia. El número exacto de estudios de casos se determinará en función de las observaciones que se reciban durante el taller de diseño de la evaluación y el taller de autoevaluación de la Dirección. Cabe esperar que se realicen hasta 20 estudios de casos sobre las oficinas en los países, que abarcarán las cinco regiones del FIDA y en los que se incluirán al menos una oficina o centro multipaís, una oficina dirigida por un Director en el País y una oficina dirigida por un OPP por región. Todos los estudios de casos serán exhaustivos e incluirán un examen documental y, como mínimo, entrevistas a distancia con interlocutores clave y beneficiarios. Algunos estudios de casos (entre cinco y siete) implicarán la realización de misiones sobre el terreno a cargo del equipo de evaluación internacional, mientras que el resto prevé visitas sobre el terreno a cargo de consultores nacionales. El número exacto dependerá de los recursos financieros disponibles y de las necesidades señaladas durante el taller de diseño de la evaluación.
51. **Estudios de casos sobre los proyectos.** Por cada país en que se lleve a cabo un estudio de casos sobre las oficinas en los países se seleccionarán expresamente dos proyectos para ser sometidos a un examen detallado (un proyecto que se haya aprobado después del establecimiento de la oficina en el país y lleve al menos dos años en ejecución y otro que se encuentre en fase de ejecución avanzada). Los estudios de casos sobre los proyectos evaluarán el papel de la oficina en el país a lo largo del ciclo de los proyectos, las mejoras introducidas tras su establecimiento, de haberlas, y las esferas susceptibles de mejora. Los estudios de casos sobre los proyectos abordarán: i) la relación con los COSOP y la selección del proyecto; ii) el grado de interacción con el Gobierno y otros interlocutores en el país, así como su sentido de apropiación, en particular la cofinanciación; iii) la elaboración y

¹⁴ Se incluirá un análisis del impacto de las solicitudes institucionales y los tiempos de elaboración de proyectos sobre la carga de trabajo del personal de las oficinas en los países.

aprobación del proyecto; iv) la puesta en marcha del proyecto y el primer desembolso; v) la ejecución y supervisión del proyecto, lo que comprende las adquisiciones y contrataciones, los desembolsos, la gestión financiera y la presentación de informes, y vi) las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas relacionadas.







52. **Organizaciones de referencia.** Las recientes reformas del sistema de las Naciones Unidas, incluidos los cambios en los MCNUDES, y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021 presentan oportunidades y desafíos para los directores en los países y la labor de las oficinas. Por ello, se evaluará su repercusión en la colaboración con el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel de los países. Asimismo, se estudiarán determinadas organizaciones de referencia (como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA)) para extraer enseñanzas avanzadas sobre la descentralización que sean pertinentes para el FIDA, teniendo en cuenta las diferencias en tamaño y tipo de actividad (véase el anexo IV). Se examinarán documentos pertinentes, en particular evaluaciones independientes, y se entrevistará a personal de las organizaciones de referencia, pero no se llevará a cabo una minuciosa labor de análisis comparado.

IV. Proceso y calendario de evaluación

53. **Las fases de la evaluación, así como los productos previstos, el proceso de examen, el equipo responsable y el calendario establecido** figuran en el anexo V. El documento conceptual se someterá a examen durante el 115.º período de sesiones del Comité de Evaluación en octubre de 2021. Una vez examinado por el Comité de Evaluación en octubre de 2022, el informe final se presentará a la Junta Ejecutiva en su 137.º período de sesiones en diciembre de 2022.

Evolución del programa de descentralización del FIDA entre 2016 y 2021

Gráfico 1
Proceso de descentralización del FIDA desde 2016 hasta 2021

Calendario	Acontecimientos principales
 <p>2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FIDA12 reconoce que la descentralización es una transformación institucional que concierne al personal, los procesos y la tecnología • El 36 % del personal del FIDA se encuentra destacado en las oficinas en los países • Meta para 2024: Trasladar al 45 % del personal del FIDA a las oficinas en los países • Nueva tipología de oficinas en los países • Los directores regionales, la mayor parte del personal técnico y algunos miembros del personal de los departamentos de apoyo se trasladarán a los centros regionales • Circular informativa sobre el marco de movilidad
 <p>2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Junta delibera sobre la FIDA12: Orientaciones estratégicas • El 32 % del personal del FIDA se encuentra destacado en las oficinas en los países • Reuniones periódicas del equipo directivo del FIDA sobre la fase 2.0 de la descentralización • Nuevos parámetros para la tipología de oficinas en los países • Reestructuración de los procesos institucionales • Boletín del Presidente sobre la actualización del Marco de Delegación de Facultades
 <p>2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 31 % del personal del FIDA se encuentra destacado en las oficinas en los países • Retiro de la Junta para abordar el modelo operacional FIDA 2.0 / Puesta en marcha de la fase 2.0 de la descentralización • Boletín del Presidente sobre los cambios institucionales relacionados con el programa de reforma del FIDA / Boletín del Presidente sobre los COSOP • Creación de la CDI para dirigir la fase 2.0 de la descentralización • Examen de los centros y extracción de enseñanzas sobre la descentralización • Reuniones periódicas del equipo directivo del FIDA sobre la fase 2.0 de la descentralización
 <p>2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 25 % del personal del FIDA se encuentra destacado en las oficinas en los países • Se publica un boletín del Presidente sobre el proceso de diseño de los proyectos • Se aprueba la FIDA11
 <p>2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 18 % del personal del FIDA se encuentra destacado en las oficinas en los países • Se establece el programa de OpEx para acelerar la descentralización del FIDA • Comienza la labor en materia de OpEx para transformar el FIDA en una organización descentralizada
 <p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 18 % del personal del FIDA se encuentra destacado en las oficinas en los países • Se completa el Marco Estratégico del FIDA para 2016-2025 • Se completa la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización • Se aprueba el plan de descentralización del FIDA que guiará a la organización durante la FIDA10 • Se introducen los centros

Fuente: Gráfico elaborado por la IOE.

Principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional sobre la experiencia del FIDA en materia de descentralización llevada a cabo en 2016

1. La evaluación a nivel institucional llevada a cabo en 2016 abarcó el período comprendido entre 2003 y mediados de 2016 y consistió en un análisis de i) la experiencia y las actividades del FIDA en materia de descentralización; ii) la contribución de la descentralización a la mejora del desempeño operacional y los resultados del Fondo en materia de desarrollo, y iii) el costo del proceso de descentralización en relación con los resultados obtenidos.
2. Las ocho conclusiones principales de la evaluación a nivel institucional de 2016 fueron:
 - i) Aunque los objetivos generales y la evolución del diseño del proceso de descentralización habían sido pertinentes para mejorar los resultados en materia de desarrollo, todavía existían esferas susceptibles de mejora. Muchos supuestos eran válidos, pero otros no estaban debidamente justificados (por ejemplo, la aplicación de un enfoque "ligero" y de medidas que no repercutan en los costos). La adhesión a estos supuestos creó un desajuste entre las expectativas del FIDA y de los propios países respecto de las oficinas del FIDA en los países y la capacidad de las oficinas pequeñas de prestar todos los servicios deseados, en particular, las actividades no crediticias. Por otra parte, la ampliación de la presencia en los países no se basó en un análisis funcional para determinar las opciones que pudieran maximizar el apoyo a los programas en los países y contener los costos unitarios, y no hubo un esfuerzo proporcional para hacer reformas o ajustar las disposiciones en la Sede, que es un elemento clave en todo proceso de descentralización.
 - ii) El establecimiento de oficinas en los países mejoró considerablemente el desempeño operacional y los resultados de la cartera en materia de desarrollo. Las oficinas en los países contribuyeron de manera importante a adaptar mejor los programas y las estrategias del FIDA en los países a las necesidades y prioridades locales. El personal destacado en las oficinas garantizó el seguimiento, la continuidad del apoyo y la capacidad resolutoria de los equipos encargados de los proyectos, lo que ayudó a mejorar la calidad de la ejecución. La existencia de oficinas en los países coincidió con mejoras en el impacto sobre la seguridad alimentaria y los ingresos de los hogares, la productividad agrícola, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. También se observaron mejoras en la sostenibilidad de los beneficios, la innovación y la ampliación de escala y los logros generales de los proyectos.
 - iii) Las oficinas en los países redujeron su apoyo a las actividades no crediticias. Hubo indicios de mejoras en lo que respecta a las asociaciones con los Gobiernos y una mayor participación en grupos de coordinación de donantes. Los contactos en los países con los organismos con sede en Roma y las organizaciones de las Naciones Unidas se volvieron más frecuentes, pero ello no se tradujo en un aumento significativo de la colaboración programática en general.
 - iv) Las mejoras en materia de gestión de los conocimientos y diálogo sobre políticas fueron limitadas debido a los escasos recursos adicionales puestos a disposición de las oficinas en los países para realizar estas actividades. Además, no se creó ninguna plataforma para facilitar el acceso a productos del conocimiento específicos de cada país y proyecto. Debido a la escasez de

recursos y la existencia de otras prioridades, se dedicó relativamente poco tiempo de trabajo del personal de las oficinas en los países a la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas, y no se asignó ninguna partida específica del presupuesto administrativo a actividades no crediticias. La atención prestada a estas esferas dependió del interés del personal de cada oficina. Sin embargo, la experiencia en materia de diálogo sobre políticas no se utilizó como criterio de selección.

- v) El FIDA logró ampliar su presencia en los países y evitar un incremento de los costos. Sin embargo, no se estudiaron todas las oportunidades para obtener una mayor eficiencia en función de los costos. Desde 2011 hasta 2015, el PMD absorbió el aumento de los costos con un presupuesto fijo en valores nominales. Este hecho no parece haber comprometido la estrategia en los países ni la gestión de los programas, pero limitó las actividades no crediticias. No se analizó en detalle la mejor manera de distribuir las tareas entre la Sede, las oficinas en los países y el personal de la categoría Profesional de contratación internacional y nacional a nivel de países y subregiones.
 - vi) Aunque la dotación de personal en las oficinas en los países aumentó considerablemente, el personal del PMD en la Sede no se ha reducido. Bajo determinadas condiciones, el doble objetivo de fortalecer la presencia en los países y aumentar la eficiencia podría haberse logrado a través del modelo de centros subregionales. Sin embargo, este objetivo se debe basar en un análisis funcional y acompañarse de una reorganización en la Sede.
 - vii) Inicialmente, el nuevo modelo operacional del FIDA hacía hincapié en la ampliación de la presencia en los países, no en su descentralización, proceso al que se prestó atención recientemente. La prioridad ha cambiado: ya no se trata de explicar los beneficios de la descentralización, sino de justificar el mantenimiento de una organización, unas facultades y unos procesos centralizados. Pese a las expectativas establecidas en la Política y Estrategia de Presencia en los Países de 2011, la evaluación a nivel institucional señaló una limitada delegación de facultades en los GPP de categoría superior en lo que respecta a la responsabilidad del presupuesto y la comunicación en el país.
 - viii) Si el volumen del programa de préstamos y donaciones del FIDA aumentaba de manera sostenida en los próximos años, iba a ser necesario intensificar y reforzar la descentralización para poder responder a las crecientes demandas y desafíos y mantener o mejorar la calidad del desempeño operacional y los resultados en materia de desarrollo.
3. La evaluación a nivel institucional de 2016 incluyó cinco recomendaciones:
- i) **Recomendación 1.** Consolidar la presencia del FIDA en los países aumentando al mismo tiempo la eficiencia en función de los costos. La evaluación a nivel institucional de 2013 sobre la eficiencia institucional del FIDA ya puso de manifiesto la necesidad de aumentar la eficacia y la eficiencia del proceso de descentralización. El FIDA debe reforzar su presencia en los países y subregiones y su capacidad sobre el terreno consolidando una "masa crítica" y concentrando recursos humanos y financieros, en lugar de distribuirlos en un número cada vez mayor de oficinas. El modelo de centro subregional puede apoyar este tipo de concentración y lograr economías de escala, si se aplica correctamente. Como esfuerzo complementario para aumentar la eficacia y la eficiencia, el FIDA necesita ejecutar un plan, basado en un análisis funcional, para reducir el personal en la Sede y aumentar el número de personas que trabajan cerca de los programas en los países, es decir, el personal de las oficinas en los países, en particular allí donde existan programas muy amplios.

- ii) **Recomendación 2.** Aumentar el apoyo a las actividades no crediticias a través de la descentralización para obtener resultados más firmes en materia de desarrollo. El FIDA necesita incluir un programa más selectivo de actividades no crediticias en sus estrategias en los países, basándose en consultas con los asociados nacionales para el desarrollo. Debe distinguir las actividades no crediticias según el tipo de oficina en el país y su disponibilidad de recursos y fijar una partida presupuestaria específica.
- iii) **Recomendación 3.** Aumentar la delegación de facultades. Sobre la base de la evaluación de la experiencia piloto llevada a cabo en Viet Nam, el FIDA debe elaborar un plan para delegar facultades presupuestarias en los directores en los países, incluidas las provisiones para capacitación. Asimismo, debe definir un marco para delegar más facultades en la esfera de la comunicación y crear una plataforma que facilite el acceso a los productos de análisis y conocimiento elaborados por las oficinas en los países y los equipos de los proyectos.
- iv) **Recomendación 4.** Mejorar los incentivos y la capacidad del personal para desarrollar sus actividades en un entorno descentralizado. Existe la necesidad de fortalecer los incentivos de reubicación en los países, en particular si se traslada más personal fuera de la Sede. Será importante ampliar y estructurar mejor el programa de orientación y tutoría, especialmente para el personal con poca experiencia en el FIDA. Los miembros del personal de contratación nacional necesitan más reconocimiento y empoderamiento y, en el caso del personal del Cuadro Orgánico, criterios más claros de clasificación de los puestos.
- v) **Recomendación 5.** Mejorar la calidad de los datos, el seguimiento y la autoevaluación. Es necesario ajustar el sistema de contabilidad del FIDA para hacer un seguimiento más integral de los costos de gestión de los programas en los países con diferentes configuraciones de oficinas. Deben simplificarse los indicadores para el seguimiento de las oficinas en los países e integrarse en los sistemas de información de gestión y presentación de informes del FIDA. Por último, el nuevo plan de descentralización institucional debe facilitar el examen y la presentación de informes a la Junta Ejecutiva de manera regular para que esta proporcione orientación adicional.

El marco de evaluación¹⁵

criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
Pregunta general de evaluación	¿Contribuyó la descentralización a mejorar significativamente los resultados del FIDA en materia de desarrollo de manera eficaz y eficiente?	Respuestas a las principales preguntas de evaluación agrupadas con arreglo a los cuatro criterios de evaluación	Todos los datos empíricos de la evaluación
Pertinencia	<p>PREGUNTA GENERAL SOBRE LA PERTINENCIA: ¿En qué medida fue pertinente la descentralización institucional para mejorar la capacidad del FIDA de obtener resultados en materia de desarrollo de manera eficaz y eficiente?</p> <p>PRINCIPALES PREGUNTAS SECUNDARIAS SOBRE LA PERTINENCIA:</p> <p>¿Cuán pertinente fue la descentralización institucional en relación con la visión estratégica de los principales documentos institucionales, los recursos disponibles a través de las reposiciones del FIDA y las opiniones de los miembros de la Junta, la Dirección y el personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de la descentralización institucional en los principales documentos institucionales y coherencia de la visión con los recursos financieros disponibles. Cobertura de la descentralización institucional en los sistemas institucionales de seguimiento y presentación de informes. • Claridad de las decisiones y compromiso de la Junta Ejecutiva y la Dirección. • Frecuencia y claridad de la comunicación entre la Dirección y el personal con respecto a la descentralización institucional. • Compromiso del personal con el proceso de descentralización. 	<p>Grado de cobertura de la descentralización institucional en los informes sobre las reposiciones de las FIDA10, FIDA11 y FIDA12 y el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), y coherencia con los documentos relativos al presupuesto.</p> <p>Análisis de la viabilidad económica de la visión del FIDA sobre la descentralización.</p> <p>Análisis de la información sobre la política y estrategia de descentralización institucional facilitada a la Junta Ejecutiva, así como de las orientaciones proporcionadas por dicho órgano.</p> <p>Análisis del liderazgo de la Dirección en materia de descentralización institucional.</p> <p>Análisis de la frecuencia y la claridad de las orientaciones y decisiones de la Dirección y su comunicación con el personal en cuanto a la descentralización institucional.</p> <p>Opiniones de los miembros de la Junta Ejecutiva y la Dirección sobre la pertinencia de la descentralización institucional.</p> <p>Cobertura de la descentralización en los marcos de seguimiento, presentación de informes y rendición de cuentas de alto nivel.</p> <p>Opiniones del personal del FIDA sobre la pertinencia de la descentralización institucional y la adecuación de la información comunicada por la Dirección y el apoyo prestado a través de capacitaciones.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Actas de la Junta Ejecutiva y de las reuniones del equipo directivo del FIDA</p> <p>Boletines e instrucciones del Presidente, estructuras de supervisión de la Dirección y frecuencia y amplitud de la comunicación con el personal</p> <p>Marcos de gestión de los resultados de las FIDA10, FIDA11 y FIDA12 e informes sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo</p> <p>Entrevistas con informantes clave, estudios de casos sobre las oficinas en los países y encuesta electrónica</p>

¹⁵ El marco de evaluación seguirá modificándose durante la fase inicial de la evaluación.

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
	<p>¿La estrategia de descentralización, según fue diseñada y tal como evolucionó durante su aplicación, fue pertinente para transformar el FIDA en una organización descentralizada, eficaz y eficiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad y claridad de la estrategia de descentralización tal como fue diseñada inicialmente. Viabilidad de los supuestos subyacentes, incluidos los relativos a los costos, los beneficios y la aplicabilidad. Calidad de los cambios realizados durante la aplicación de la estrategia. 	<p>Evaluación de la aplicación y secuenciación de la estrategia de descentralización institucional.</p> <p>Evaluación de los cambios de estructura, personal y funciones realizados por el FIDA para convertirse en una organización descentralizada.</p> <p>Percepción de los oficiales gubernamentales y los asociados para el desarrollo en los países.</p> <p>Opiniones de los miembros de la Junta Ejecutiva, la Dirección y el personal.</p> <p>Análisis de los cambios realizados durante la aplicación de la estrategia de descentralización (¿cambios considerables o meros reajustes?).</p>	<p>Examen documental</p> <p>Análisis institucional</p> <p>Entrevistas con informantes clave, estudios de casos sobre las oficinas en los países y encuesta electrónica</p>
	<p>¿Cuán adecuados fueron la arquitectura, estructuras, sistemas y procesos institucionales utilizados para aplicar la estrategia de descentralización?</p> <ul style="list-style-type: none"> Pertinencia de la ubicación, la clase, el tamaño y la dotación de personal (cantidad, categorías y experiencia) de las oficinas en los países y de los presupuestos operacionales según los mandatos y responsabilidades operativas de cada tipo de oficina. Pertinencia de trasladar a los directores regionales y casi todo el personal técnico a las oficinas regionales en lugar de mantenerlos en la Sede. Pertinencia de la descentralización institucional puesta en marcha, en particular si los cambios realizados durante el proceso favorecieron o menoscabaron su pertinencia estratégica. 	<p>Examen de los criterios y parámetros de selección, dotación de personal y asignación de recursos de las oficinas en los países, haciendo especial énfasis en los directores regionales, el personal técnico y los presupuestos operacionales.</p> <p>Análisis de la evolución de la tipología de oficinas y su aplicación y cobertura, en particular la evaluación formativa de las oficinas regionales y la decisión de trasladar a los directores regionales y la mayor parte del personal técnico a las oficinas regionales y los posibles cambios en el papel de los centros.</p> <p>Análisis de los marcos de seguimiento de las oficinas en los países.</p> <p>Análisis del porcentaje de personal del FIDA destacado en las oficinas en los países, los programas de préstamos y donaciones y los programas de trabajo gestionados por las oficinas, y los presupuestos operacionales gestionados a través de ellas, según el tipo de oficina.</p> <p>Opinión de los asociados en los países sobre la posibilidad de que la descentralización aumente el sentido de apropiación nacional y la pertinencia de las operaciones del FIDA.</p>	<p>Entrevistas con informantes clave, estudios de casos sobre las oficinas en los países y encuesta electrónica</p> <p>Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS)</p> <p>Bases de datos institucionales</p> <p>Registros del FIDA y marcos de seguimiento de las oficinas en los países</p>

¿La descentralización contribuyó a mejorar la pertinencia de los proyectos, las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas del FIDA?

- Fortalecimiento del sentido de apropiación nacional y la orientación de la asistencia para el desarrollo
- COSOP más pertinentes
- Proyectos más pertinentes
- Actividades no crediticias más pertinentes
- Actividades transversales y temáticas más pertinentes
- Pertinencia por tipo de oficina del FIDA en el país

¿La descentralización institucional del FIDA es pertinente en el contexto de la actual reforma de las Naciones Unidas, el MCNUDS, la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios y la experiencia de descentralización de los organismos con sede en Roma y los bancos multilaterales de desarrollo seleccionados?

- Opiniones de los donantes y los países en desarrollo.
- La descentralización en las organizaciones de referencia, en particular en los bancos de desarrollo regionales seleccionados y los organismos con sede en Roma.
- Medidas coherentes a nivel de los países.
- Cambios en las interacciones entre las oficinas del FIDA en los países y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo después de la adopción de las reformas de las Naciones Unidas de 2017.
- Medida en que la descentralización y la labor de las oficinas en los países, en particular en materia de programas, coordinación con los donantes locales y cofinanciación, contribuyeron a la aplicación del MCNUDS y de las recomendaciones derivadas de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021.

Análisis cuantitativo¹⁶ de las calificaciones pertinentes de los COSOP, las calificaciones del QAG y las relativas a la focalización y la pertinencia de los proyectos, el porcentaje de nuevos COSOP que incluyen un análisis de la fragilidad y el porcentaje de operaciones que promueven la transparencia en los países prestatarios, teniendo en cuenta la existencia o falta de oficinas, el tipo de oficina en el país y el momento de su establecimiento (antes y después).

Análisis de la envergadura y ritmo de la descentralización en las organizaciones de referencia seleccionadas, las funciones descentralizadas y los cambios en los procesos de toma de decisiones, la delegación de facultades y la rendición de cuentas, y las políticas y procedimientos de gestión de los recursos humanos.

Habilitación de los directores en los países para comunicarse con los oficiales gubernamentales y los asociados en los países sin autorización previa de los directores regionales o la Sede.

Opiniones de los oficiales gubernamentales y los asociados en los países, los miembros de la Junta, la Dirección y el personal.

Interacción de los directores en los países con el Coordinador Residente de las Naciones Unidas, participación en el equipo de las Naciones Unidas en el país e integración del FIDA en el MCNUDS.

Medidas relativas a los programas, la coordinación con los donantes locales y la cofinanciación que apoyaron el MCNUDS y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios.

Estudios de casos sobre las oficinas en los países, entrevistas con informantes clave y encuesta electrónica

Estudios de casos sobre los proyectos

Calificaciones de los COSOP, el QAG, la IOE y los IFP

Bases de datos institucionales

Registros del FIDA

Informes de evaluación

Examen anual de la cartera de la región de África Oriental y Meridional para 2021 y análisis similares llevados a cabo por otros departamentos regionales (previa validación de la IOE)

Análisis de las reformas actuales de las Naciones Unidas y las consecuencias para el FIDA

Análisis comparado de la experiencia de descentralización del Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo y los organismos con sede en Roma (la FAO y el PMA), incluidos exámenes de los informes de evaluación pertinentes relacionados con la descentralización

Entrevistas con informantes clave, estudios de casos sobre las oficinas en los países y encuesta electrónica

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
Coherencia	<p>PREGUNTA GENERAL SOBRE LA COHERENCIA: ¿La estrategia de descentralización institucional consiste en un paquete de medidas coherentes y congruentes que podrían transformar el FIDA, en cuanto organización centrada en la Sede, en una organización descentralizada?</p> <p>PRINCIPALES PREGUNTAS SECUNDARIAS SOBRE LA COHERENCIA:</p> <p>¿Cuán coherentes fueron y en qué medida se reforzaron entre sí la visión estratégica de la estrategia de descentralización, el volumen de recursos financieros disponibles, los planes organizativos y espaciales o las ubicaciones geográficas de las oficinas en los países, y el sistema de gobernanza institucional para gestionar y ejecutar el proceso de descentralización, incluidas las correspondientes funciones de la Junta Ejecutiva y la Dirección?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coherencia entre la visión y las expectativas de la descentralización y el probable volumen de recursos financieros en el actual contexto de asistencia oficial para el desarrollo. • Claridad de los planes organizativos a mediano y largo plazo y visión para la estructura de la Sede. • Cobertura geográfica descentralizada y ubicación de las oficinas en los países. • Liderazgo, supervisión y gestión. • Seguimiento, presentación de informes y rendición de cuentas. 	<p>Evaluación de la coherencia entre la visión y las expectativas de la estrategia de descentralización, el volumen de recursos financieros disponibles a través de las reposiciones y el tamaño relativamente pequeño del FIDA.</p> <p>Coherencia entre la estrategia de descentralización institucional del Marco Estratégico (2016-2025), la fase 2.0 de la descentralización y los informes sobre las FIDA10, FIDA11 y FIDA12 para: i) transformar el FIDA en una organización descentralizada, y ii) sustituir la estrategia centrada en el PMD por un enfoque institucional.</p> <p>Análisis de la evolución de la estructura orgánica del FIDA.</p> <p>Análisis de la cobertura geográfica y la estructura del modelo de descentralización.</p> <p>Análisis del liderazgo, la supervisión y la gestión de la Junta y la Dirección.</p> <p>Opiniones de los miembros de la Junta, la Dirección y el personal del FIDA.</p> <p>Análisis de los marcos de gestión de los resultados de la descentralización y los sistemas de seguimiento y presentación de informes.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Reposiciones del FIDA</p> <p>Actas de la Junta y del equipo directivo del FIDA</p> <p>Indicadores e informes de seguimiento</p> <p>Entrevistas con informantes clave y encuesta electrónica</p>

¹⁶ A menos que se indique lo contrario, el análisis cuantitativo de este marco de evaluación consistirá en pruebas y análisis estadísticos para comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables analizadas con y sin oficinas, antes y después de su establecimiento y por tipo de oficina.

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
	<p>¿Los departamentos y divisiones operacionales y no operacionales situados en la Sede se reestructuraron adecuadamente para apoyar la descentralización institucional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia (OPV). • Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG). • Departamento de Operaciones Financieras (FOD). • Departamento de Administración de Programas (PMD). • Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD). • Departamento de Servicios Institucionales (CSD). 	<p>Coherencia entre la visión de la Sede a largo plazo y las necesidades de una organización descentralizada.</p> <p>Lógica, alcance y características de las funciones de cada departamento que se descentralizarán.</p> <p>Aplicación y secuenciación, así como posibles deficiencias, de las capacidades de descentralización institucional necesarias para los departamentos operacionales y no operacionales.</p> <p>Existencia de un plan coherente para abordar las cuestiones relativas al personal y a los puestos en la Sede que ya no serán necesarios en una organización descentralizada.</p> <p>Opiniones de los miembros de la Junta, la Dirección y el personal del FIDA.</p> <p>Mandato de las oficinas en los países y las unidades de la Sede.</p>	<p>Análisis de los cambios en la estructura orgánica y el organigrama del FIDA (incluidos departamentos operacionales y no operacionales)</p> <p>Entrevistas con informantes clave y encuesta electrónica</p> <p>McKinsey & Company, 2019. "Analytical HR Study on IFAD's Current and Future Workforce Composition"</p>
	<p>¿El FIDA empoderó adecuadamente al personal de las oficinas en los países revisando los procesos de toma de decisiones y la gestión financiera y de recursos humanos, delegando facultades y reforzando la rendición de cuentas para poner el foco en la gestión basada en los resultados y no en la basada en los procesos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones, delegación de facultades y rendición de cuentas. • Aplicación de las directrices para el diseño de proyectos, en particular las responsabilidades y funciones conjuntas del PMD/SKD y la FMD, y número de exámenes formales e informales. • Suficiencia y agilidad de los procesos de un sistema descentralizado que no descuida la calidad de los exámenes y productos finales. • Gestión de los recursos humanos. • Gestión presupuestaria y financiera, incluida la gestión y supervisión del riesgo y la gestión de posibles sobrecostos presupuestarios asociados con la descentralización. 	<p>Análisis de la adecuación de los cambios introducidos en los procesos de toma de decisiones del FIDA, los marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas, y los procedimientos revisados para los COSOP, así como los procedimientos de elaboración y supervisión de proyectos, para apoyar una organización descentralizada y prestar servicios institucionales a las oficinas en los países.</p> <p>Análisis de la adecuación de los cambios introducidos en las políticas y procedimientos de gestión de los recursos humanos para apoyar una organización descentralizada (por ejemplo, cifras y categorías de personal; combinación de competencias; selección y distribución o redistribución de personal a oficinas en los países, incluidas las atribuciones de los responsables de contratación; prestaciones, alojamientos y entornos de trabajo seguros; prestaciones para familiares a cargo; contratación; planificación y desarrollo profesional del personal de contratación internacional (incluida su reincorporación a la Sede) y nacional, en particular la contratación de personal nacional con responsabilidades</p>	<p>Examen documental</p> <p>Marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas</p> <p>Procesos de gestión y toma de decisiones del FIDA y número de reuniones y exámenes necesarios</p> <p>Políticas, procedimientos y directrices de gestión de los recursos humanos</p> <p>Coherencia entre los sueldos y otros componentes del presupuesto operacional (por ejemplo, partidas para consultores y viajes relacionados con las operaciones) y la decisión de ampliar el programa de trabajo</p> <p>Políticas, procedimientos y directrices de gestión financiera</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
		<p>regionales; procedimientos de redistribución del personal; políticas y procedimientos para abordar las duplicaciones y la necesidad de adquirir competencias nuevas; y percepciones del personal sobre la adecuación de la aplicación de las políticas de gestión de los recursos humanos, su disposición a trasladarse fuera de Roma a otros destinos, prestaciones relacionadas con la vivienda, la educación, la seguridad, la redistribución y el puesto, y el compromiso y estado anímico del personal).</p> <p>Adecuación de la clasificación de puestos o categorías de personal de las oficinas en los países para los directores y oficiales nacionales y las descripciones de puestos y productos previstos; plantilla actual en comparación con la plantilla prevista; tasa de puestos vacantes; rotación de personal; tiempo que se tarda en cubrir un puesto de la categoría Profesional; recurso a consultores de larga duración para cubrir puestos vacantes; mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores; porcentaje de personal de los países de las Listas B y C; tasas de ascenso del personal de las oficinas en los países, en comparación con las cifras, metas y referencias del FIDA en su conjunto, cuando corresponda.</p> <p>Análisis de la categoría y la carga de trabajo de los directores en los países, los OPP, las cifras de personal técnico y las partidas presupuestarias para contratar a expertos nacionales y regionales como consultores.</p> <p>Análisis del impacto de las solicitudes institucionales y los tiempos de elaboración de proyectos sobre la carga de trabajo del personal de las oficinas en los países y las consecuencias para la capacidad de las oficinas de emprender actividades para las cuales la proximidad respecto del país tiene una importancia directa.</p> <p>Análisis del empoderamiento, la carga de trabajo y las responsabilidades de los directores regionales y del personal de las oficinas en los países.</p>	<p>Bases de datos institucionales</p> <p>Entrevistas con informantes clave, estudios de casos sobre las oficinas en los países y encuesta electrónica</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
	<p>¿Se revisaron debidamente las políticas y procedimientos operacionales y no operacionales y la prestación de servicios institucionales para apoyar una organización descentralizada y aprovechar las actuales reformas de las Naciones Unidas a nivel de los países?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A lo largo del ciclo de los proyectos, desde la preparación de los COSOP y la selección, tramitación y aprobación de proyectos hasta su ejecución y finalización. • Selección, tramitación, aprobación y ejecución de actividades no crediticias. • Selección, tramitación, aprobación, financiación y ejecución de actividades transversales y temáticas. • Prestación de servicios institucionales a las oficinas en los países. • Prestación de servicios administrativos a las oficinas en los países. 	<p>Análisis de los procedimientos de gestión presupuestaria y financiera del FIDA y del grado de control y poder de decisión conferidos a las oficinas en los países.</p> <p>Análisis de los cambios introducidos en las políticas y procedimientos operacionales del FIDA para apoyar una organización descentralizada (por ejemplo, formulación y aprobación de COSOP; identificación, elaboración y aprobación de proyectos y donaciones; ejecución y supervisión de proyectos y donaciones; adquisiciones y contrataciones; desembolsos; gestión financiera, contabilidad y auditoría de proyectos; y elaboración, aprobación y ejecución de actividades no crediticias (diálogo sobre políticas; asociaciones, gestión de los conocimientos y cooperación Sur-Sur y triangular; creación de capacidad) y actividades transversales y temáticas).</p> <p>Análisis de las funciones conjuntas del PMD, el SKD y la FMD de elaboración y supervisión de proyectos, en particular la claridad de las relaciones jerárquicas (por ejemplo, múltiples líneas jerárquicas entre el personal de las oficinas en los países, el Director en el País y los jefes de divisiones técnicas en la Sede) y los procesos de toma de decisiones formales e informales, el sentido de apropiación y la oportuna disponibilidad de personal.</p> <p>Análisis de la adecuación de la frecuencia, el tamaño, la composición (por ejemplo, directores en los países; oficiales de programas en los países; personal de proyectos; personal en la Sede) y duración de las misiones, y funciones de los consultores, adecuación de sus aportaciones y niveles de remuneración respecto de los resultados previstos.</p> <p>Calificaciones asignadas en los informes sobre la situación de los proyectos para algunos aspectos fiduciarios.</p> <p>Examen de los cambios introducidos en políticas y procedimientos no operacionales pertinentes para apoyar una organización descentralizada.</p> <p>Evaluación de los servicios institucionales prestados a las oficinas en los países.</p> <p>Evaluación de los servicios administrativos prestados a las oficinas en los países.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Políticas, procedimientos y directrices operacionales y no operacionales del FIDA</p> <p>Base de datos de la FSU y bases de datos institucionales</p> <p>Entrevistas con informantes clave, estudios de casos sobre las oficinas en los países y encuesta electrónica</p> <p>Estudios de casos sobre los proyectos</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
Eficacia	<p>PREGUNTA GENERAL SOBRE LA EFICACIA: ¿La descentralización institucional contribuyó a mejorar los resultados del FIDA en materia de desarrollo?</p> <p>PRINCIPALES PREGUNTAS SECUNDARIAS SOBRE LA EFICACIA:</p> <p>¿Cómo contribuyó la descentralización a mejorar la participación, la armonización y el sentido de apropiación de los países y crear un entorno propicio para la gestión y el aprendizaje adaptativos, con la consiguiente mejora de los COSOP, la coordinación y el servicio al cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con Gobiernos, incluida la provisión de financiación de contrapartida. • Con gerentes nacionales de proyectos. • Con asociados internacionales para el desarrollo, incluidos los organismos con sede en Roma, y las entidades de cofinanciación. • Con agentes no gubernamentales (por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil que representan a agricultores y beneficiarios, organizaciones del sector privado y beneficiarios). <p>¿Cómo contribuyó la descentralización a mejorar los resultados de los proyectos?</p>	<p>Percepciones del personal, los oficiales gubernamentales, los gerentes nacionales de proyectos y los interlocutores en los países, incluidas ONG y organizaciones internacionales para el desarrollo (con especial atención a los países en que se cerraron oficinas o el director fue sustituido por un OPP).</p> <p>Eficacia de las oficinas por tipo.</p> <p>Datos empíricos sobre proyectos, programas y actividades conjuntos.</p> <p>Datos empíricos sobre la participación en reuniones de coordinación de donantes locales, intercambio de productos del conocimiento del FIDA y cooperación Sur-Sur y triangular.</p> <p>Análisis cuantitativo de las calificaciones proporcionadas por la IOE y en los IFP relativas al desempeño del FIDA y de sus asociados.</p> <p>Datos empíricos que demuestren que la descentralización contribuyó a crear un entorno propicio para la gestión y el aprendizaje adaptativos, lo que permitió mejorar el servicio al cliente y los resultados en materia de desarrollo.</p> <p>Percepciones del personal del FIDA, los oficiales gubernamentales, los gerentes nacionales de proyectos y los asociados para el desarrollo en el país.</p> <p>Número de misiones de supervisión o apoyo a la ejecución en las que participan miembros del personal de las oficinas en los países.</p> <p>Análisis de los indicadores utilizados en los exámenes anuales de la cartera (por ejemplo, logros en materia de desarrollo, seguridad alimentaria, atención a las cuestiones de género, atención a la pobreza y la focalización, atención a las cuestiones climáticas y ambientales).</p> <p>Conclusiones de los informes de la IOE y los IFP.</p> <p>Análisis cuantitativo de las calificaciones de proyectos del QAG, los IFP y la IOE.</p> <p>Percepciones del personal del FIDA (especialmente el personal de las oficinas en los países y el personal técnico), los oficiales gubernamentales, los gerentes nacionales de proyectos y los asociados para el desarrollo en el país.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Entrevistas con informantes clave y encuesta electrónica</p> <p>Estudios de casos sobre las oficinas en los países y los proyectos</p> <p>Documentación de donaciones</p> <p>Examen documental y base de datos del PMD</p> <p>Encuesta del PMD sobre las oficinas en los países</p> <p>ISP, IFP e informes de la IOE</p> <p>Examen anual de la cartera de la región de África Oriental y Meridional para 2021 y análisis similares llevados a cabo por otros departamentos regionales</p> <p>Entrevistas con informantes clave y encuesta electrónica</p> <p>Estudios de casos sobre las oficinas en los países y los proyectos</p> <p>Exámenes anuales de la cartera.</p> <p>Calificaciones del QAG, las misiones de supervisión, los IFP y la IOE</p> <p>ISP, IFP e informes de la IOE</p> <p>Examen anual de la cartera de la región de África Oriental y Meridional para 2021 y análisis similares llevados a cabo por otros departamentos regionales</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
	<p>¿Cómo contribuyó la descentralización a mejorar los resultados de las actividades no crediticias y las actividades transversales y temáticas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo sobre políticas. • Asociaciones. • Gestión de los conocimientos y cooperación Sur-Sur y triangular. • Creación de capacidad. • Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. • Innovación. • Ampliación de escala. • Adaptación al cambio climático. • Gestión del medio ambiente y los recursos naturales. 	<p>Cobertura de actividades no crediticias, cuestiones transversales y temáticas y cooperación Sur-Sur y triangular en los COSOP.</p> <p>Análisis de la financiación mediante donaciones y proyectos que se destina a actividades no crediticias, actividades transversales y temáticas y la labor relacionada con la cooperación Sur-Sur y triangular.</p> <p>Datos empíricos que demuestren que los cambios se debieron a la participación del FIDA en actividades no crediticias, actividades transversales y temáticas y relacionadas con la cooperación Sur-Sur y triangular.</p> <p>Función y mandato de los centros de cooperación Sur-Sur y triangular y de gestión de los conocimientos en relación con otras oficinas multipaís.</p> <p>Conclusiones conexas en los informes de la IOE y los IFP.</p> <p>Análisis cuantitativo de los proyectos diseñados para abordar cuestiones relacionadas con actividades no crediticias y actividades transversales y temáticas, y calificaciones pertinentes de los IFP y la IOE.</p> <p>Percepciones del personal del FIDA, los oficiales gubernamentales, los gerentes nacionales de proyectos y los asociados para el desarrollo en el país.</p> <p>Grado de competencia de las misiones para llevar a cabo actividades no crediticias y actividades transversales y temáticas.</p> <p>Progreso hacia la transversalización de cuestiones transversales y temáticas.</p> <p>Evaluación de la compensación de la calidad de los proyectos, las actividades no crediticias y los temas transversales con la obtención de resultados y evaluación de la compensación de reducir el presupuesto para la preparación de proyectos y la contratación de consultores locales con la decisión de incrementar la dotación de personal del FIDA.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Documentación de donaciones</p> <p>Entrevistas con informantes clave y encuesta electrónica</p> <p>Estudios de casos sobre las oficinas en los países y los proyectos</p> <p>COSOP</p> <p>Calificaciones del QAG, las misiones de supervisión, los IFP y la IOE</p> <p>Informes de la IOE e IFP</p> <p>Datos e informes relacionados del PMD, en particular el examen anual de la cartera de la región de África Oriental y Meridional para 2021 y análisis similares llevados a cabo por otros departamentos regionales</p> <p>Análisis de la frecuencia, composición y duración de las misiones</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
		<p>Evaluación de la compensación de las decisiones relativas a la clasificación de puestos (por ejemplo, clasificaciones de directores en los países, oficiales de programas en los países y oficiales nacionales) con la calidad de los proyectos, las actividades no crediticias y los temas transversales y la obtención de resultados.</p> <p>Evaluación de la compensación de los límites presupuestarios para la preparación y supervisión de proyectos, el tamaño y la composición de las misiones y la limitación de la remuneración diaria de los consultores con la obtención de resultados.</p>	
Eficiencia	<p>PREGUNTA GENERAL SOBRE LA EFICIENCIA: ¿El FIDA planificó, gestionó y ejecutó la descentralización de manera eficiente y evitando costos adicionales innecesarios, a fin de contribuir a su transformación en una organización más eficiente y ágil?</p> <p>PRINCIPALES PREGUNTAS SECUNDARIAS SOBRE LA EFICIENCIA:</p> <p>¿En qué medida el FIDA planificó, gestionó y ejecutó su descentralización institucional de manera eficiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y orientación de la Dirección. • ¿La estrategia de descentralización se aplicó en términos generales según lo previsto o fue necesario introducir cambios importantes? • Adecuación de los sistemas de TIC y conectividad. • Adecuación del acuerdo independiente de prestación de servicios con el organismo anfitrión (ventajas y desventajas). • Adecuación de los acuerdos con el país anfitrión. • Adecuación de los servicios institucionales. 	<p>Número, tipo y ubicación de las oficinas del FIDA en los países respecto de los planes previstos.</p> <p>Análisis de las ventajas y desventajas de los centros, las oficinas regionales y las oficinas dirigidas por un OPP.</p> <p>Dotación actual de personal en las oficinas en los países respecto de los planes previstos.</p> <p>Dotación efectiva de personal respecto de los planes previstos.</p> <p>Estructura efectiva de la Sede respecto de los planes previstos.</p> <p>Plazo necesario para completar la descentralización, en comparación con los planes, y consecuencias operacionales de una prórroga.</p> <p>Número de oficinas en los países con acceso adecuado a la intranet, la conexión a internet y la tecnología de comunicaciones del FIDA para diferentes categorías de funciones y transacciones.</p> <p>Países y proyectos que utilizan el Portal de los Clientes del FIDA y el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS) o recurren a la capacitación impartida a través de los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR) por tipo de oficina en el país.</p> <p>Examen selectivo de acuerdos con el país anfitrión y acuerdos independientes de prestación de servicios.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Reuniones del equipo directivo del FIDA</p> <p>Labor en materia de OpEx y labor de la CDI</p> <p>Sistemas institucionales de seguimiento y presentación de informes del FIDA</p> <p>Datos administrativos de los sistemas de TIC</p> <p>Acuerdos con el país anfitrión y acuerdos independientes de prestación de servicios</p> <p>Estudios de casos sobre las oficinas en los países</p> <p>Entrevistas con informantes clave y encuesta electrónica</p> <p>Informes de la FSU</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
	<p>¿Se detectaron, gestionaron y redujeron debidamente los riesgos relacionados con la descentralización y contribuyó la descentralización a gestionar riesgos imprevistos como la pandemia de la COVID-19?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos empíricos sobre el apoyo y la orientación de la Dirección. • Datos empíricos sobre la autoevaluación formal e informal de la eficiencia y la eficacia de la descentralización del FIDA. • Datos empíricos que demuestren que se adoptaron medidas correctivas apropiadas ante los problemas detectados durante las autoevaluaciones. • Cobertura de los riesgos de descentralización en los sistemas institucionales de seguimiento y presentación de informes. • Datos empíricos que demuestren si la descentralización ayudó al FIDA a gestionar los riesgos relacionados con acontecimientos imprevistos (como la pandemia de la COVID-19) y mantener la continuidad de las operaciones. 	<p>Detección de problemas y riesgos significativos.</p> <p>Datos empíricos que demuestren que la gestión y el aprendizaje adaptativos ayudaron a detectar, gestionar y reducir riesgos (por ejemplo, los costos adicionales asociados con la descentralización o el riesgo para las relaciones con los Gobiernos de transformar una oficina dirigida por un Director en el País en una oficina dirigida por un OPP o el cierre de dicha oficina).</p> <p>Evaluación de la contribución de la descentralización a la gestión de los riesgos relacionados con acontecimientos imprevistos, en particular la pandemia de la COVID-19 (por ejemplo, continuidad de los procesos institucionales, operaciones y obtención de resultados durante la pandemia, y apoyo del FIDA a la recuperación posterior a la pandemia).</p> <p>Medidas adoptadas para introducir cambios en la estrategia de descentralización institucional y su aplicación.</p> <p>Datos empíricos que demuestren que los cambios introducidos produjeron o es probable que produzcan el efecto previsto.</p> <p>Datos empíricos que demuestren que los problemas relacionados con los recursos humanos y la gestión financiera se resolvieron satisfactoriamente.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Reuniones del equipo directivo del FIDA</p> <p>Labor en materia de OpEx y labor de la CDI</p> <p>Entrevistas con informantes clave</p> <p>Respuestas de la encuesta electrónica.</p> <p>Sistemas institucionales de seguimiento y presentación de informes del FIDA</p>
	<p>¿Existen datos empíricos que demuestren que la descentralización contribuyó a mejorar los índices de eficiencia organizativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución de la descentralización a la movilización de recursos, incluida la cofinanciación mediante fuentes internacionales y nacionales. • Contribución de la descentralización a que el FIDA gestione programas de trabajo más amplios y más asignaciones con arreglo al PBAS. • Contribución de la descentralización al incremento del volumen medio de los préstamos. 	<p>Análisis cuantitativo del índice de eficiencia del FIDA, el programa de préstamos y donaciones, el programa de trabajo, los montos de cofinanciación internacional y nacional, los índices de cofinanciación y el volumen medio de los préstamos, y las siguientes tendencias: i) la proporción de gastos administrativos del FIDA con respecto a su programa de préstamos y donaciones; ii) la proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los sufragados mediante honorarios administrativos) con respecto al programa de trabajo; iii) la proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los sufragados mediante honorarios administrativos) con respecto a los desembolsos anuales, y iv) la proporción del presupuesto administrativo con respecto a la cartera actual de préstamos y donaciones.</p>	<p>Examen documental</p> <p>GRIPS</p> <p>Flexcube</p> <p>Datos administrativos</p> <p>Datos del PMD</p> <p>Estudios de casos sobre las oficinas en los países y los proyectos</p> <p>Encuesta electrónica y entrevistas con informantes clave</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
		<p>Análisis de las tendencias en las proporciones de proyectos aprobados y proyectos activos en la cartera con respecto a la dotación de personal y el volumen del presupuesto administrativo.</p> <p>Proporción de personal de la categoría Profesional en las oficinas en los países con respecto al personal de Servicios Generales, en comparación con la Sede.</p> <p>Opiniones de la Dirección y el personal.</p>	
	<p>¿Existen datos empíricos que demuestren que la descentralización contribuyó a adoptar decisiones de manera más eficiente, rápida y eficaz para preparar, aprobar y ejecutar COSOP, proyectos, actividades no crediticias y actividades transversales y temáticas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la preparación y aprobación de los COSOP. • Calificaciones sobre la eficiencia de los proyectos. • Eficiencia en la elaboración de los proyectos. • Eficiencia en la puesta en marcha de los proyectos. • Eficiencia en la ejecución y finalización de los proyectos. • Eficiencia por tipo de oficina del FIDA en el país. 	<p>Datos empíricos que demuestren una toma de decisiones más rápida con respecto al modelo del FIDA centrado en la Sede.</p> <p>Observaciones cualitativas sobre el papel de las oficinas en los países en la preparación de los COSOP y la aprobación y supervisión de proyectos.</p> <p>COSOP que se sometieron a examen al menos una vez a lo largo del ciclo de proyectos, proyectos con un valor de referencia a finales del primer año de ejecución y porcentaje de IFP presentados dentro de los seis meses posteriores al término del proyecto, así como porcentaje de informes divulgados públicamente.</p> <p>Análisis cuantitativo de los indicadores de eficiencia de los proyectos (por ejemplo, calificaciones sobre la eficiencia de los proyectos, tiempo transcurrido entre la nota conceptual y la aprobación, tiempo transcurrido entre la aprobación y el primer desembolso, tasa de desembolso, retraso en la terminación de los proyectos).</p> <p>Utilización de los instrumentos para agilizar la puesta en marcha de los proyectos; la financiación retroactiva, y los anticipos iniciales.</p> <p>Número de misiones de supervisión o apoyo a la ejecución en las que participan miembros del personal de las oficinas en los países</p> <p>Análisis de los pasos y el tiempo empleado para tomar decisiones, en particular el número de exámenes formales e informales.</p>	<p>Estudios de casos sobre las oficinas en los países y los proyectos</p> <p>Encuesta electrónica y entrevistas con informantes clave</p> <p>Examen de COSOP preparados después de que se pusieran en marcha las oficinas en los países y se adoptaran nuevos procedimientos de preparación de proyectos</p> <p>Calificaciones de la IOE, los IFP y los ISP relacionadas con la eficiencia</p> <p>Calificaciones de las misiones de supervisión</p> <p>GRIPS y Flexcube</p> <p>Datos del PMD, en particular el examen anual de la cartera de la región de África Oriental y Meridional para 2021 y análisis similares llevados a cabo por otros departamentos regionales</p>

Criterio de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
	<p>¿Cuáles fueron los costos netos adicionales de la descentralización entre 2016 y 2021?</p> <ul style="list-style-type: none"> Inductores de costos adicionales de la descentralización, incluida la combinación de personal radicado en la Sede y personal destacado en las oficinas en los países. Políticas y procesos del FIDA para la gestión de los costos del proceso de descentralización (tanto los costos ordinarios como no ordinarios) y su eficacia. 	<p>Análisis de las capacidades y las posibles duplicaciones de funciones y unidades en la Sede.</p> <p>Determinación de los inductores de costos de la descentralización (por ejemplo, número de oficinas en los países y proporción de personal nacional e internacional).</p> <p>Costos de las oficinas en los países (administrativos y programáticos).</p> <p>Ahorros relacionados con el número de puestos de las categorías Profesional y de Servicios Generales en la Sede y ahorros relacionados con una reducción de los viajes internacionales, los gastos generales y otros costos.</p> <p>Análisis del desempeño <i>de facto</i> en la Sede de las funciones transferidas a los centros y las oficinas en los países y, en tal caso, determinación de los motivos (por ejemplo, capacidad y cuestiones de tiempo) y estimación del número y categoría de personal y los costos asociados.</p> <p>Análisis de los costos adicionales y los ahorros estimados (incluido el ahorro en tiempo de gestión y tiempo de trabajo del personal).</p> <p>Idoneidad para gestionar transacciones a distancia, lo que comprende facultades y controles delegados (por ejemplo, separación de las funciones de iniciación, registro y autorización).</p> <p>Idoneidad de la capacidad de las oficinas en los países para gestionar transacciones descentralizadas.</p>	<p>Examen documental</p> <p>Datos sobre costos, ahorros y dotación de personal</p> <p>Datos sobre los gastos presupuestarios y financieros y bases de datos institucionales</p> <p>Entrevistas con informantes clave, estudios de casos sobre las oficinas en los países y encuesta electrónica</p> <p>Examen documental, informes anuales de las oficinas en los países sobre los progresos realizados, así como informes de la FSU y de auditoría interna</p>

Breve resumen sobre los principales acontecimientos mundiales que han tenido lugar desde 2016 y sobre la descentralización en otras organizaciones

1. **El FIDA considera cada vez más importante contribuir al logro de los ODS antes de que concluya 2030.** Los indicadores del ODS 1 (poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo) y del ODS 2 (poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible) son directamente pertinentes para el Fondo, y las contribuciones del FIDA a dichos objetivos son objeto de seguimiento institucional. El FIDA, a través de sus operaciones, también apoya el logro de los ODS 5 (lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas), ODS 13 (adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos), ODS 15 (proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad) y ODS 17 (fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible).
2. **Reformas de las Naciones Unidas de 2017¹⁷.** Estas reformas abordan cuestiones relativas a la rendición de cuentas, la transparencia y la eficacia y abarcan tres esferas: i) desarrollo; ii) gestión, y iii) paz y seguridad. Se simplificarán los procesos, se aumentará la transparencia y se mejorará el cumplimiento de los mandatos. Las reformas de las Naciones Unidas de 2017, que estaba previsto que se completaran antes de que finalizara 2019, tenían por objeto lograr una mayor coordinación y rendición de cuentas entre los organismos de las Naciones Unidas sobre el terreno e incluían siete propuestas fundamentales:
 - i) Una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países que dependan de la demanda, estén cualificados y se ajusten a las prioridades específicas de cada país.
 - ii) Un Coordinador Residente de las Naciones Unidas encargado de dirigir un sistema que garantice la coordinación de todas las organizaciones de las Naciones Unidas que trabajan en la esfera del desarrollo, independientemente de los motivos de su presencia en el país¹⁸. Los equipos de las Naciones Unidas en el país¹⁹ informarán tanto a sus respectivos organismos como al Coordinador Residente. El Coordinador Residente de las Naciones Unidas representará al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los foros nacionales, en particular ante órganos gubernamentales, si es necesario. El MCNUDS pone de manifiesto las prioridades de los países y establece el modo en que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo apoyará el logro de los ODS.
 - iii) Un enfoque regional coordinado y reestructurado para apoyar de manera más eficaz la labor del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sobre el terreno.
 - iv) Mecanismos para que los Estados Miembros de las Naciones Unidas obtengan resultados coherentes, transparentes y consecuentes sustentados en evaluaciones de todo el sistema.

¹⁷ Parlamento Europeo. "United Nations reform". Servicio de Estudios del Parlamento Europeo. PE 635.517.2019.

¹⁸ El objetivo es aglutinar a las diferentes entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para que juntas aumenten el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo en cada país.

¹⁹ El equipo de las Naciones Unidas en el país, que se reúne periódicamente, está formado por los directores en el país de todos los organismos residentes de las Naciones Unidas.

- v) Una respuesta institucional de las Naciones Unidas más sólida y un enfoque sistémico en materia de asociaciones para la Agenda 2030.
 - vi) Un pacto de financiación para mejorar la calidad, cantidad y predictibilidad de los recursos y aumentar la transparencia para cumplir la Agenda 2030. El Coordinador Residente de las Naciones Unidas se ocupará de movilizar recursos complementarios aportados por los donantes a nivel del país para financiar las intervenciones de las Naciones Unidas y complementar los recursos básicos.
 - vii) Una armonización acelerada del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a la Agenda 2030.
3. En su resolución 72/279, la Asamblea General de las Naciones Unidas acogió con beneplácito el MCNUDS como "el instrumento más importante para la planificación y ejecución de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo en cada país, en apoyo de la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". Este marco guía actualmente todo el ciclo programático y orienta la planificación, la aplicación, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación de la labor colectiva de las Naciones Unidas para lograr la Agenda 2030. El MCNUDS es un instrumento fundamental para que todas las entidades de las Naciones Unidas en los países orienten sus actividades para el desarrollo de manera coherente y estratégica. El marco proporciona orientación al sistema de las Naciones Unidas para la planificación y ejecución de actividades para el desarrollo en los países y la movilización de diversos asociados para el desarrollo ajenos al sistema.
4. Los sistemas alimentarios comprenden todas las actividades relacionadas con la alimentación de las personas: el cultivo, la cosecha, el empaquetado, el procesamiento, el transporte, la comercialización y el consumo de alimentos²⁰. También engloban las interacciones de las personas con la tierra, el clima y el agua para garantizar la sostenibilidad y los efectos sobre la salud, la nutrición y la alimentación humanas. Asimismo, comprenden los insumos, las instituciones, las infraestructuras y los servicios conexos. En 2021, el Secretario General de las Naciones Unidas convocará la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios en el marco del Decenio de Acción para alcanzar los ODS. La Cumbre permitirá poner en marcha medidas encaminadas a lograr sistemas alimentarios más saludables, sostenibles y equitativos. Durante la preparación de la Cumbre, se señalaron cinco "vías de acción" para transformar los sistemas alimentarios en apoyo de los ODS. El FIDA fue nombrado organismo de referencia de las Naciones Unidas para la cuarta vía de acción (promover medios de vida equitativos y la distribución del valor) y contribuye a la labor de la Secretaría de la Cumbre, en otras cosas, mediante la adscripción de dos miembros del personal del FIDA.
5. Las reformas de las Naciones Unidas, el MCNUDS y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios influyen en el modo en que los directores y el personal de las oficinas del FIDA en los países interactúan con los coordinadores residentes y los organismos de las Naciones Unidas en el país y también en las decisiones programáticas.
6. **La mayoría de los asociados bilaterales y multilaterales para el desarrollo y de los organismos de las Naciones Unidas se han descentralizado y han adaptado en consecuencia su dotación de personal, sus procesos institucionales y sus presupuestos.** En general, estas organizaciones iniciaron su proceso de descentralización mucho antes que el FIDA. Entre las razones aducidas para establecer oficinas regionales u oficinas en los países se encuentran las siguientes: i) la presencia en el país mejora los resultados en materia de desarrollo; ii) la presencia local mejora el conocimiento de los países y refuerza las

²⁰ FIDA. 2021. Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios de 2021.

asociaciones con los países anfitriones, la comunidad de donantes locales y otros interlocutores en el país, lo cual permite ajustar mejor los programas de desarrollo a los objetivos y prioridades de cada país e incrementar el sentido de apropiación; iii) la mayor proximidad a los Gobiernos y los clientes mejora la comprensión de sus necesidades y, por consiguiente, ayuda a mejorar el servicio que se les presta y la eficacia operacional, y iv) la presencia sobre el terreno permite mejorar la respuesta, la puntualidad y la calidad de los servicios.

7. **En general, las evaluaciones realizadas por bancos multilaterales de desarrollo y los organismos con sede en Roma han demostrado que el establecimiento de oficinas en los países trae consigo los beneficios previstos y han confirmado la lógica de la descentralización.** De ellas se han extraído diversas enseñanzas:

- i) **La descentralización es un proceso largo**, que a veces se extiende durante décadas, y generalmente requiere múltiples iteraciones para optimizar las estructuras y los procesos institucionales. Por lo general, el foco inicial se ha puesto en la ejecución de la cartera y luego se ha ido ampliando progresivamente para abarcar la totalidad de las actividades programáticas. A menudo, los cambios en las estructuras de gestión, los sistemas de toma de decisiones, las políticas, las prácticas y los servicios de apoyo institucional han tenido lugar en una etapa posterior del proceso de descentralización.
- ii) Debido a las diferencias entre la cultura, el mandato, el tamaño y el modelo operacional de cada organización, **no existe un único modelo de descentralización válido para todas las organizaciones.** El modelo y el proceso de descentralización deben adecuarse a cada organización.
- iii) **Entre otras cuestiones operacionales que se deben examinar durante la descentralización se incluyen:** i) la claridad de las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del personal en el país; ii) la definición de las funciones de los directores en los países, el personal en la Sede y los expertos técnicos en lo que respecta a la elaboración y ejecución de proyectos; iii) el control de los presupuestos para el diseño y la supervisión de proyectos, y iv) el hecho de que la descentralización no impida el flujo de conocimientos generales y especializados entre la Sede y las oficinas en los países.
- iv) **Para apoyar la descentralización, es necesario abordar cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos**, como la carrera profesional del personal de contratación internacional y nacional, el proceso de reubicación del personal y los incentivos asociados, los procedimientos de contratación, y la delegación de facultades y la rendición de cuentas.
- v) **Existen costos adicionales asociados con la descentralización que deben sopesarse teniendo en cuenta los beneficios, que son difíciles de cuantificar en términos monetarios.** Para contener los gastos, a menudo es necesario reestructurar la Sede y reducir su dotación de personal a medida que aumenta la cantidad de personal sobre el terreno.

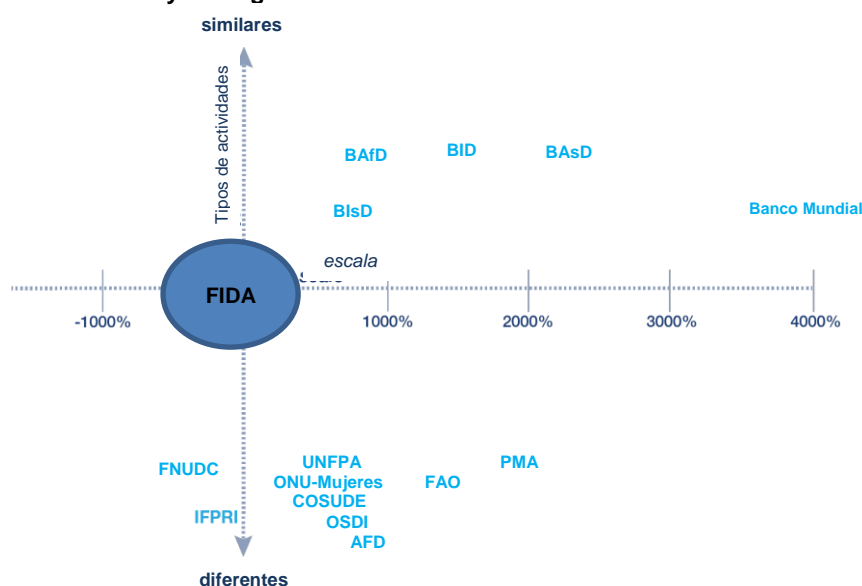
8. **Características distintivas del FIDA.** El FIDA es un organismo especializado que se centra en el desarrollo rural²¹. Los Estados Miembros dirigen el FIDA a través del Consejo de Gobernadores y la Junta Ejecutiva. Estos dos órganos toman las decisiones más importantes para la organización, en particular la aprobación del

²¹ Los organismos especializados de las Naciones Unidas son organizaciones internacionales que colaboran con las Naciones Unidas con arreglo a los acuerdos de relación firmados entre ellas y la Naciones Unidas. Cada organismo especializado aplica un proceso diferente para admitir a sus miembros y elegir a su jefe administrativo. El artículo 58 de la Carta de las Naciones Unidas establece que las Naciones Unidas "hará[n] recomendaciones con el objeto de coordinar las normas de acción y las actividades de los organismos especializados". El Consejo Económico y Social y la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación se ocupan de la coordinación. La FAO también es un organismo especializado.

presupuesto y el programa de trabajo. Como jefe de un organismo especializado, el Presidente del FIDA es elegido por los Estados Miembros y rinde cuentas ante el Consejo de Gobernadores y la Junta Ejecutiva y no ante el Secretario General de las Naciones Unidas. A diferencia de otros organismos de las Naciones Unidas, el FIDA concede tanto préstamos como donaciones. Los bancos multilaterales de desarrollo son mucho más grandes que el FIDA, disponen de una cantidad considerablemente superior de personal y recursos financieros y abarcan todos los sectores, incluidos la agricultura y el desarrollo rural. Durante la formulación de la fase 2.0 de la descentralización, la Dirección examinó el proceso de descentralización de bancos multilaterales de desarrollo y organizaciones de las Naciones Unidas. La Junta y la Dirección dan prioridad a la creación de sinergias y la coordinación entre los organismos con sede en Roma (el FIDA, la FAO y el PMA). Una conclusión importante fue que, a pesar de la utilidad de los análisis comparados, no existen organizaciones similares al FIDA en tamaño y tipo de actividades.

Gráfico 1

Comparación entre la descentralización del FIDA y la descentralización de los bancos multilaterales de desarrollo y las organizaciones de las Naciones Unidas



Fuente: FIDA. Diapositivas de un resumen de alto nivel sobre la fase 2.0 de la descentralización. Grupo de Trabajo sobre la Fase 2.0 de la Descentralización. Diapositiva 48.

9. **Las enseñanzas procedentes del análisis comparado de la Dirección coincidieron con muchas de las señaladas anteriormente, entre las que se incluyen las siguientes:** i) se requieren muchas iteraciones para perfeccionar las estructuras descentralizadas y las políticas y procedimientos de apoyo en esferas similares a las que plantean desafíos para el FIDA (por ejemplo, responsabilidades y estructuras jerárquicas claramente definidas, delegación de facultades, descentralización del personal técnico); ii) las economías de escala deben compensarse con la proximidad a los beneficiarios; iii) las organizaciones con un mayor grado de descentralización a menudo cuentan con personal directivo en las regiones y equipos integrados en las oficinas multipaís (por ejemplo, servicios institucionales, asociaciones y otras funciones), y iv) algunas organizaciones externalizan las tareas administrativas rutinarias.

El proceso de evaluación

1. **La evaluación se llevará a cabo en dos grandes fases**, que dependerán en gran medida del momento en que las oficinas regionales de África Oriental y Meridional y de África Occidental y Central se encuentren plenamente operativas (hacia finales de 2021). En todo caso, algunas de las actividades que comiencen en la primera fase se extenderán a la segunda:
 - i) La **fase 1** abarcará principalmente la finalización del enfoque y la metodología de evaluación, el examen documental, la extracción de conclusiones pertinentes de la IOE, la evaluación estratégica de la pertinencia y coherencia de la estrategia de descentralización institucional del FIDA y los progresos realizados hasta la fecha con respecto a su aplicación, la realización de un análisis comparado, el diseño de la encuesta electrónica, la preparación de guías para las entrevistas con informantes clave y los estudios de casos sobre las oficinas en los países, el análisis cuantitativo, el análisis de los indicadores de eficiencia organizativa, la puesta en marcha de las entrevistas con informantes clave, los estudios de casos sobre los proyectos, y la evaluación de las cuestiones relacionadas con las TIC o las comunicaciones y la prestación de servicios institucionales a las oficinas en los países.
 - ii) La **fase 2** comprenderá principalmente la puesta en marcha y el análisis de la encuesta electrónica, los estudios de casos sobre las oficinas en los países, incluida la evaluación formativa de las oficinas regionales, la finalización de las entrevistas con informantes clave y los estudios de casos sobre los proyectos, el examen de las cuestiones relativas a la reestructuración orgánica y la gestión, el examen de los costos relacionados con la descentralización y las cuestiones de gestión financiera, el examen de la gestión de los recursos humanos y la toma de decisiones, el análisis de la adecuación de los marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas y de la reestructuración de los procesos institucionales, el intercambio de nuevas conclusiones, y la preparación y finalización de informes.
2. **Observaciones durante el proceso de evaluación.** Se organizarán consultas con la Dirección y el personal en momentos clave de la evaluación para recabar observaciones, intercambiar ideas y debatir determinadas cuestiones sobre la evaluación, con el fin de lograr un aprendizaje más amplio y recibir observaciones oportunas de la evaluación independiente sobre el proceso de descentralización institucional en curso. Además: i) durante del taller de diseño, los interlocutores de la Dirección formularán observaciones que ayudarán a la IOE a examinar o revisar la teoría del cambio, afinar las preguntas, el enfoque y la metodología de evaluación y seleccionar los estudios de casos sobre los países o las oficinas en los países, y ii) durante el taller de autoevaluación de la Dirección, varias unidades del FIDA responderán a las preguntas de evaluación y expondrán brevemente su opinión sobre los progresos realizados en materia de descentralización, los puntos fuertes y débiles del proceso, las enseñanzas extraídas y las orientaciones futuras.
3. **Consortio central de aprendizaje.** Para reforzar este proceso, en consonancia con la Política de Evaluación del FIDA de 2021, se estableció un consorcio central de aprendizaje (CCA)²². Los integrantes del CCA son miembros experimentados del personal técnico y de la Dirección del FIDA, cuyas contribuciones ayudarán al equipo de evaluación a comprender mejor las cuestiones fundamentales, la teoría del cambio y la evolución del fundamento normativo, estratégico y programático de la descentralización y su aplicación. El CCA facilitará el acceso a una mayor cantidad de datos y pruebas. Además de reforzar las aportaciones que se hagan a la evaluación, el CCA promoverá la difusión y utilización dentro del FIDA de las

²² Consulte el Manual de evaluación (2015).

conclusiones extraídas de la evaluación cuando esta concluya. Los integrantes del CCA han sido designados por los directores de las correspondientes unidades del FIDA y han sido seleccionados por sus conocimientos técnicos o de gestión y su experiencia en materia de descentralización. El CCA proporcionará al equipo de evaluación la información que sea necesario consultar en momentos clave de la evaluación (por ejemplo, la redacción del documento conceptual, el diseño de la evaluación, la recopilación de datos, o la presentación y difusión de informes).

4. **Asesores de evaluación independientes.** De conformidad con la Política de Evaluación del FIDA, la IOE solicitará la ayuda de dos asesores superiores independientes. La principal función de los asesores será examinar los proyectos de documento conceptual e informe final y formular observaciones al respecto.
5. **Equipo de evaluación.** Bajo la dirección estratégica general de Indran A. Naidoo, Director de la IOE, la evaluación a nivel institucional estará dirigida por Suppiramaniam Nanthikesan, Oficial Principal de Evaluación de la IOE. Además, se contratarán tres consultores superiores para realizar aportaciones específicas sobre temas como las evaluaciones a nivel institucional, la descentralización institucional, en particular las estructuras orgánicas, la gestión de los recursos humanos, la delegación de facultades y la rendición de cuentas, y la gestión presupuestaria y financiera. El equipo de evaluación contará con el apoyo de Massiel Jimenez y Alice Formica, analistas de investigación de la IOE y un auxiliar de evaluación de esa misma oficina.
6. **Documentos finales, proceso de examen y observaciones.** Los principales documentos que deben entregarse serán un documento conceptual, el informe final de evaluación, una reseña y una apreciación. Se solicitará a la Dirección que realice observaciones por escrito sobre los proyectos de documento conceptual e informe final. La IOE preparará un registro de auditoría en el que se documentará muy claramente la manera en que se dé curso a las observaciones de la Dirección en el informe final. El Comité de Evaluación examinará el proyecto de documento conceptual, y sus observaciones se tendrán en cuenta en el diseño y la realización de la evaluación. Otros documentos previstos son las respuestas escritas de la Dirección sobre el informe final de evaluación y los informes de los asesores de evaluación independientes, que se incluirán en el informe final.
7. **Calendario.** La evaluación comenzará en 2021 y finalizará en 2022, como se indica en el siguiente calendario.

Cuadro 1

Calendario de descentralización de la evaluación a nivel institucional

Calendario	Actividades
Octubre de 2020	En su 111.º período de sesiones, el Comité de Evaluación decide incluir en el programa de trabajo de la IOE la segunda evaluación a nivel institucional sobre la descentralización.
Marzo - agosto de 2021	Preparación del documento conceptual para la segunda evaluación a nivel institucional sobre la descentralización.
Agosto - octubre de 2021	Examen documental y obtención y organización de datos e información del FIDA.
Septiembre de 2021	Contratación de consultores. Examen documental y recopilación de datos.
Octubre de 2021	El Comité de Evaluación examina el proyecto de documento conceptual revisado en su 115.º período de sesiones.
Noviembre de 2021	Taller de diseño en el que participan los interlocutores de la Dirección para examinar o revisar la teoría del cambio, afinar las preguntas de evaluación y seleccionar los estudios de casos sobre las oficinas en los países. Finalización del enfoque y la metodología de evaluación. Examen documental y recopilación de datos e información. Preparación de guías para las entrevistas con informantes clave y los estudios de casos sobre las oficinas en los países. Selección definitiva de los estudios de casos sobre las oficinas en los países. Diseño y puesta a prueba de la encuesta electrónica y preparación de la lista de correos electrónicos. Comienzo de las entrevistas con informantes clave.
Noviembre de 2021	Taller de autoevaluación en el que la Dirección responde a las preguntas de evaluación. Evaluación estratégica de la pertinencia y coherencia de la estrategia de descentralización institucional del FIDA y progresos realizados hasta la fecha con respecto a su aplicación. Análisis cuantitativo de la cartera, los proyectos, la cofinanciación y los COSOP. Examen de las organizaciones de referencia seleccionadas. Activación de la encuesta electrónica y envío de recordatorios periódicos a las personas que no responden. Entrevistas con informantes clave. Evaluación de las cuestiones relativas a las TIC o las comunicaciones y la prestación de servicios institucionales a las oficinas en los países. Finalización de los estudios de casos y el ejercicio piloto. Notificación de los estudios de casos a los países. Selección de los estudios de casos basados en las visitas.
Enero - marzo de 2022	Estudios de casos sobre las oficinas en los países y evaluación formativa de los centros regionales. Selección de los estudios de casos sobre los proyectos. Examen de las cuestiones relativas a la reestructuración orgánica y la gestión. Examen de las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos y la toma de decisiones. Análisis de la adecuación de los marcos de delegación de facultades y rendición de cuentas y los procesos institucionales reestructurados. Análisis de la gestión financiera, los costos relacionados con la descentralización y los indicadores de eficiencia organizativa.
Enero - marzo de 2022	Diseño, realización y análisis de la encuesta electrónica.
Junio de 2022	Examen <i>inter pares</i> realizado por la IOE del proyecto preliminar de informe de evaluación.
Julio de 2022	Presentación de las primeras conclusiones al consorcio central de aprendizaje y la Dirección. Remisión del proyecto de informe al Grupo Consultivo de Evaluación, el consorcio central de aprendizaje y la Dirección para que formulen observaciones.
Agosto de 2022	Finalización del informe y envío a la Secretaría.
Octubre de 2022	Presentación del informe final de evaluación y las respuestas de la Dirección al Comité de Evaluación, en su 119.º período de sesiones.
Diciembre de 2022	Presentación del informe final de evaluación y las respuestas de la Dirección a la Junta Ejecutiva en su 137.º período de sesiones.

Fuente: IOE.

List of key persons interviewed

<i>Name</i>	<i>Department/Division</i>	<i>Title</i>
Meike van Ginneken	SKD	Former Associate Vice-President
Tim Balint	PMD	Senior Technical Advisor to the Associate Vice-President
Benoit Thierry	WCA	Head of Hub/ Country Director
Claus Reiner	LAC	Country Director SSTC & KM
Nigel Brett	APR	Former Regional Director
Rasha Omar	NEN	Country Director
Sara Mbago-Bhunu	ESA	Regional Director
Thomas Eriksson	OPR	Former Director
Lauren Phillips	OPR	Lead Advisor, Policy & Results
Giorgia Salucci	FSU	Chief Field Support Unit
Sarah Mirmotahari	FSU	Senior Operations Specialist
Edward Gallagher	CDI	Lead Advisor
Juan Jose Leguia	Decentralization 2.0	Programme Manager

Bibliography

- AsDB. 2006 *Annual Evaluation Review*.
- AsDB. 2007. *Resident Mission Policy and Related Operations: Delivering Services to Clients*.
- AfDB. 2009. *Independent Evaluation of the Decentralization Strategy and Process at the African Development Bank*.
- AfDB. 2011. *Decentralization Roadmap*.
- AsDB. 2013. *Decentralization: Progress and Operational Performance*.
- AfDB. 2014. *Mid-Term Review of AfDB Decentralization*.
- Dalberg. 2012. *Decentralization Experiences at Multilateral Development Banks: Summary of findings for contributors to Dalberg's research on behalf of the Inter-American Development Bank*. PowerPoint presentation.
- EBRD. 2016. *EBRD's Experience with Resident Offices*.
- European Parliament. 2019. *United Nations reform*. European Parliamentary Research Service Members' Research Service. PE 635.517.
- FAO. 2004. *Independent Evaluation of FAO's Decentralization*.
- FAO. 2007. *Report of the Independent External Evaluation of FAO*.
- FAO. 2011. *FAO Decentralized Offices, Where Knowledge Becomes Action*.
- FAO. 2015. *Decentralised Offices: Where Knowledge Becomes Action*.
- FAO. 2015. *Synthesis of the evaluations of FAO's Regional and Subregional Offices*. Office of Evaluation.
- IFAD. 2015. *Report of the Consultation on the Tenth Replenishment of IFAD's Resources*. GC38/L.4/Rev.1.
- IFAD. 2016a. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*.
- IFAD. 2016b. *IFAD Corporate Decentralization Plan*. EB2016/119/R.11.
- IFAD. 2016c. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2016d. *Approach paper. Corporate-level evaluation of IFADs decentralization experience*. EC2016/91/W.P.3/Rev.1.
- IFAD. 2016e. *Full Report IFAD's Decentralization Experience Corporate-level Evaluation*.
- IFAD. 2016f. *Report on IFAD's Development Effectiveness*. EB2016/118/R.8.
- IFAD. 2016g. President's Bulletin. *Responsibilities of the Corporate Decentralization Coordination Group (CDCG)*. PB/2016/01.
- IFAD. 2017a. *Scoping Report Introducing Operational Excellence for Results (OpEx)*.
- IFAD. 2017b. *Decentralization implementation*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017c. *IFAD's Operational Realignment Draft for Discussion with IMT*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017d. *Decentralization: Agreed ICO location and structure*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017e. *Interested in knowing how OpEx work is progressing?* OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017f. *Update on OpEx exercise – Scaling up results towards ending poverty and hunger by 2030*. OpEx blog Updates.

- IFAD. 2017g. *IFAD Task Team – Operational Excellence for Results (OpEx)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017h. *Update on IFAD’s operational realignment and decentralization rollout*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017i. *Update on Operational Excellence for Results (OpEx)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017j. *Introducing Operational Excellence for Results (OpEx)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017k. *Scoping phase preliminary findings. IFAD Operational Excellence for Results*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017l. *Summary Notes of the 26th Meeting held on 12 July 2017*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2017m. *IFAD TASK: Operational Excellence for Results, Outline of task – for discussion and decision on way forward*.
- IFAD. 2017n. *Minutes of the 1st OpEx for Results Programme Board meeting 19 September 2017*. OpEx minutes.
- IFAD. 2017o. *Minutes of the 2nd OpEx Programme Board meeting held on 29 November 2017*. OpEx minutes.
- IFAD. 2017p. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2017q. *Report on IFAD’s Development Effectiveness*. EB2017/121/R.10/Rev.1.
- IFAD. 2018a. *Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD’s Resources Leaving no one behind: IFAD’s role in the 2030 Agenda*. GC41/L.3/Rev. 1.
- IFAD. 2018b. *Information Circular. Rollout of decentralization: Reassignment procedures*. IC/HRD/02/2018
- IFAD. 2018c. *Map of Positions for Regional Divisions*.
- IFAD. 2018d. *Operational Realignment*.
- IFAD. 2018e. *OpEx Update to IMT: Fit-for-Purpose Reviews: CSSG, FOD, SKD*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018f. *Recalibrating IFAD’s project design process*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018g. *OpEx Update to IMT: Front Office Harmonization – Review*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018h. *Ensuring IFAD is fit for purpose*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018i. *Highlights from the IFAD Management Team meeting held on 23 October 2018*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018j. *Highlights from the meeting of the IFAD Management Team on 30 October 2018*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018k. *IMT update: Fit-for-purpose reviews and front office harmonization*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018l. *Outcome of the Cross-Departmental Technical Working Groups on the functions and geographic location of technical staff in PMI, ECG and FMD*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018m. *Streamlining the project design process and delegation of authority*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018n. *Update on IFAD Reform*. OpEx blog Updates.

- IFAD. 2018o. *Update on new Generic Job Profiles for Programme Liaison Associate (PLA), Country Operations Analyst (COA), Country Programme Assistant (CPA)*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018p. *OpEx Update: Fit-for-Purpose Reviews: HRD*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018q. *OpEx Update to IMT: Part I Fit-for-Purpose Reviews: ERG, ADM, FSU*. OpEx blog Updates.
- IFAD. 2018r. *Minutes of the 3rd OpEx for Results Programme Board meeting held on 2 February 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018s. *Minutes of the 4th OpEx for Results Programme Board meeting held on 9 April 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018t. *Minutes of the 5th OpEx for Results Programme Board meeting held on 31 May 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018u. *Minutes of the 6th OpEx for Results Programme Board meeting held on 31 October 2018*. OpEx minutes.
- IFAD. 2018v. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2018w. President's Bulletin. *Recalibrating the IFAD process design process*. PB/2018/04.
- IFAD. 2018x. President's Bulletin. *Revised organizational structure to realign IFAD's operational areas effective as of 1 April 2018*. PB/2018/02.
- IFAD. 2018y. *Report on IFAD's Development Effectiveness for 2018*. EC2018/102/W.P.7.
- IFAD. 2019a. *Report of the proceedings of the follow-up to the fifth Executive Board retreat: A conversation on the road to IFAD 2.0*. EB2019/128/INF.4.
- IFAD. 2019b. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations*.
- IFAD. 2019c. *Final Report: Lessons Learned Missions to IFAD Hubs*.
- IFAD. 2019d. *OPV Communication. Announcing the establishment of the Change, Delivery and Innovation Unit (CDI)*.
- IFAD. 2019e. *Final Report (private and confidential). Business Process Re-engineering (BPR)*. IFAD/2019/004/RFP.
- IFAD. 2019f. *Corporate Induction Update CDI Introducing the Change, Delivery and Innovation Unit (CDI)*.
- IFAD. 2019g. *Update on Change, Delivery and Innovation, and IFADs Decentralization*. EB2019/126/R.40.
- IFAD. 2019h. *IFAD Hub Metrics*.
- IFAD. 2019i. OPV Communications. *Highlights from the IMT meeting on IFAD Hub Metrics*.
- IFAD. 2019j. OPV Communications. *Report on Lessons Learned Missions to IFAD Hubs*.
- IFAD. 2019k. OPV Communications. *Completion of Lessons Learned Missions to IFAD Hubs*.
- IFAD. 2019l. *Report on IFAD's Development Effectiveness 2019*. EC2019/106/W.P.3.
- IFAD. 2019m. President's Bulletin. *Additional changes to the organizational structure arising from IFAD's reform agenda*. PB/2019/03.
- IFAD. 2019n. President's Bulletin. *Procedures and Guidelines for Countries Strategies*. PB/2019/04.
- IFAD. 2020a. *IFAD12: Strategic Directions*. IFAD12/1/R.6.

- IFAD. 2020b. *Annual Report on Results and Impact of IFAD operations.*
- IFAD. 2020c. *People, Processes and Technology Plan: Implementation of a Targeted Investment in IFADs Capacity.* EB2020/129/R.3/Rev.2
- IFAD. 2020d. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda Update on IFADs reform agenda.*
- IFAD. 2020e. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda Highlights from the Informal Board Seminar & Next Steps.*
- IFAD. 2020f. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda Targeted Capacity Investment.*
- IFAD. 2020g. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda "People, processes and technology" plan – a targeted capacity investment in IFAD.*
- IFAD. 2020h. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda People, Processes and Technology Plan.*
- IFAD. 2020i. CSD Communication. *IFAD Reform Agenda People, Processes and Technology Plan: Board Approval and Implementation Kick-Off.*
- IFAD. 2020j. CDI Communication. *Revisiting IFADs Decentralized Structure.*
- IFAD. 2020k. *IFAD Hub Metrics - Working Group Presentation.*
- IFAD. 2020l. CDI Communication. *IMT Meeting on Hub Metrics.*
- IFAD. 2020m. *Report on IFAD's Development Effectiveness 2020.* EC2020/110/W.P.3.
- IFAD. 2020n. President's Bulletin. *Additional changes to the FOD organizational structure arising from IFAD's reform agenda.* PB/2020/04
- IFAD. 2020o. President's Bulletin. *Updated Delegation of Authority Framework.* PB/2020/03.
- IFAD. 2020p. *Information Circular. Mobility Framework.*
- IFAD. 2020q. *Project Design Guidelines.*
- IFAD. 2020r. *Terms of Reference: Decentralization 2.0 Working Group.*
- IFAD. 2021a. *Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources Recovery, Rebuilding, Resilience.* GC44/L.6/Rev.1.
- IFAD. 2021b. *Twelfth Replenishment. Recovery. Rebuilding. Resilience.*
- IFAD. 2021c. *People, Processes and Technology Plan: Update.* EB2021/132/R.X.
- IFAD. 2021d. CDI Communication. *Setting a course for IFAD's decentralized future.*
- IFAD. 2021e. *United Nations Food Systems Summit 2021.*
- McKinsey & Company. 2019. *Analytical HR Study on IFAD's Current and Future Workforce Composition.*
- OECD. 2010. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results.*
- OECD. 2019. *Better Criteria for Better Evaluation.*
- UN. 2019. *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework.*
- WFP. 2003. *Review of WFP's Decentralization Initiative.*
- WFP. 2007. *Has Decentralization Met the World Food Programme's Operational Needs?*
- WFP. 2009. *Review of Management and Administration in the World Food Programme.*
- World Bank. 2012. *The Matrix System at Work: An Evaluation of the World Bank's Organizational Effectiveness.*