
Respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12

Signatura: EC 2026/132/W.P.7/Add.1

Tema: 8

Fecha: 4 de marzo de 2026

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Referencias útiles: Informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA ([GC 41/L.3/Rev.1](#)), Informe de la Consulta sobre la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA ([GC 44/L.6/Rev.1](#)), Informe de la Consulta sobre la Decimotercera Reposición de los Recursos del FIDA ([GC 47/L.5](#)), Situación del FIDA a mitad de período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA ([IFAD12/1/R.2](#)), Situación del FIDA a mitad de período de la Duodécima Reposición ([IFAD13/1/R.2/Rev.1](#)), Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo de 2022 ([EB 2022/136/R.7](#)), Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo de 2025 ([EB 2025/145/R.19](#)).

Medida: Se invita al Comité de Evaluación a que examine la respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12.

Preguntas técnicas:

Chitra Deshpande

Jefa de la Unidad de Resultados, Recursos y Sistemas
Oficina de Eficacia en términos de Desarrollo
Correo electrónico: c.deshpande@ifad.org

Raniya Sayed Khan

Oficial Superior de Asociaciones (Reposición)
División de Participación Activa, Asociación y
Movilización de Recursos a Nivel Mundial
Correo electrónico: raniya.khan@ifad.org

Para obtener más información sobre las reposiciones del FIDA, visite la siguiente página:
<https://www.ifad.org/es/reposicion>.

Respuesta de la Dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12

I. Introducción

1. La Dirección acoge con agrado la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12 y agradece a la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA (IOE) el exhaustivo análisis realizado, cuyas enseñanzas y recomendaciones orientarán la Consulta sobre la Decimocuarta Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA14).
2. La Dirección agradece que la IOE reconozca que la FIDA11 y la FIDA12 fueron períodos caracterizados por cambios organizativos dinámicos en los que se aceleraron las reformas en curso. La Dirección señala que, según la IOE, la estrategia general del FIDA de trabajar “a mayor escala, mejor y de forma más inteligente” sigue siendo pertinente, que las medidas adoptadas en respuesta a estos objetivos fueron coherentes con el propósito del Marco Estratégico y que estos objetivos quedaron plasmados en los compromisos de la FIDA11, la FIDA12 y la FIDA13.
3. La Dirección toma nota de que la evaluación puso de manifiesto mejoras en la eficiencia en función de los costos durante los períodos de la FIDA11 y la FIDA12, lo que fue consecuencia de los avances en el uso de los recursos y de nuevas economías de escala. Así lo demuestra el hallazgo de la IOE de que, a pesar del aumento del valor y la complejidad de la cartera del FIDA y la repercusión de los costos de la descentralización, la disciplina presupuestaria ha mantenido el ritmo. De manera más amplia, la evaluación subraya que el FIDA reformó con éxito sus políticas financieras clave y estableció una sólida estructura financiera. Sin embargo, la Dirección también destaca el hallazgo de la IOE de que las medidas adoptadas para garantizar la disciplina presupuestaria podrían haberse traducido en una falta de recursos financieros y humanos suficientes para cumplir los compromisos de reposición.
4. A este respecto, la Dirección está de acuerdo en general con las recomendaciones generales de la evaluación, por ejemplo, con las relativas a aplicar un enfoque estratégico, optimizar el balance del FIDA y priorizar una ejecución de carácter transformador en el ámbito de los países. La Dirección trabajará con los Estados Miembros para examinar las recomendaciones de la IOE y aplicar de manera práctica y eficiente en función de los costos aquellas en las que exista acuerdo, en particular a través del proceso de la Consulta sobre la FIDA14. A continuación se detallan las respuestas a todas las recomendaciones.

II. Recomendaciones y respuesta de la Dirección

Recomendación 1. Mejorar el establecimiento de prioridades durante las consultas sobre las reposiciones, a fin de salvaguardar el enfoque estratégico. El FIDA, en colaboración con sus Estados Miembros, debe limitarse a asumir compromisos que posean un alto valor estratégico y sean viables y al mismo tiempo debe considerar de manera explícita las compensaciones y la complejidad.

5. **La Dirección está de acuerdo con esta recomendación.** La Dirección y los Estados Miembros han colaborado anteriormente de manera satisfactoria para limitar el número de compromisos y medidas objeto de seguimiento, que en efecto se redujeron de 14 y 50, respectivamente, en la FIDA11 a 10 y 30, respectivamente, en la FIDA13. Para la FIDA14, en consonancia con esta recomendación, la Dirección alentará a los miembros de la Consulta a continuar esta tendencia y propondrá que se siga reduciendo el número de compromisos y que, a tal respecto, se dé prioridad a

los que posean alto impacto y valor estratégico, a la vez que se equilibran las ambiciones y la realidad. Por último, la Dirección procurará diferenciar aún más las modalidades operacionales al establecer compromisos y medidas objeto de seguimiento, teniendo en cuenta el contexto específico de cada país, en particular los contextos de fragilidad y con capacidades limitadas.

Recomendación 2. Con el apoyo de los Estados Miembros del FIDA, incorporar la determinación de los costos y la armonización presupuestaria en el proceso de reposición.

6. **La Dirección está parcialmente de acuerdo con esta recomendación.**
La Consulta es un comité del Consejo de Gobernadores, por lo que la aplicación de esta recomendación también requiere el acuerdo de los Estados Miembros. En consonancia con la recomendación 1, la Dirección está de acuerdo en que es importante reconocer las compensaciones y dar prioridad a los compromisos asumidos durante el proceso de la Consulta, que además deben ajustarse a los recursos y las capacidades disponibles. En la medida de lo posible, la Dirección determinará, en el transcurso de la Consulta sobre la FIDA¹⁴, qué compromisos no tendrían consecuencias presupuestarias y cuáles podrían repercutir en los costos. Podría incluirse un cálculo más detallado de los costos en los próximos documentos presupuestarios que se presenten a la Junta Ejecutiva como parte del proceso anual de presupuestación, en particular en la perspectiva presupuestaria trienal.
7. Dado que las consultas sobre las reposiciones se refieren principalmente a los recursos básicos, la Dirección no incluiría las consecuencias presupuestarias relacionadas con los fondos suplementarios, ya que estos quedan fuera del alcance de las reposiciones. Los fondos suplementarios se proporcionan para fines específicos acordados bilateralmente entre el FIDA y el contribuyente, de conformidad con los procedimientos pertinentes. La Dirección continuará velando por la complementariedad entre la movilización de recursos suplementarios y el proceso básico de reposición.
8. Asimismo, a través de la presupuestación basada en los resultados, la Dirección está optimizando el vínculo *ex ante* entre los productos y las asignaciones presupuestarias y también comenzará próximamente a realizar un seguimiento de las cifras presupuestarias reales utilizando los sistemas y mecanismos de presentación de información existentes con el fin de promover la toma de decisiones fundamentadas y mantener deliberaciones estratégicas sobre las compensaciones. Habida cuenta del carácter plurianual de la implementación de los proyectos, la Dirección recomendaría cautela en cuanto al uso de la planificación de hipótesis presupuestarias “en tiempo real”, ya que esta podría no atender a las necesidades del FIDA y generar costos adicionales para mejorar los sistemas y tableros pertinentes.

Recomendación 3. Continuar modernizando los sistemas presupuestarios del FIDA en apoyo de la ejecución basada en el desempeño y la armonización estratégica.

9. La Dirección está **parcialmente de acuerdo** con la recomendación general. La presupuestación basada en los resultados se está implementando de manera progresiva. Los sistemas auxiliares de presupuestación se están actualizando y optimizando de manera eficiente en relación con los costos. El proceso de presupuestación actualizado se ha aplicado a la elaboración del presupuesto para 2026, para lo cual se han tenido en cuenta las observaciones de los departamentos. Aunque la Dirección proporcionó a la Junta Ejecutiva una previsión presupuestaria trienal en el documento sobre el presupuesto para 2025, la decisión de establecer oficialmente un marco presupuestario trienal recaería en el Consejo de Gobernadores.
10. En 2019, se introdujo por primera vez en el FIDA un marco revisado de delegación de facultades. Desde entonces, se han ido delegando más facultades a instancias inferiores en toda la institución, de conformidad con los procesos de

descentralización y reforma relacionados. El marco de delegación de facultades es un documento vivo. Aunque recientemente no se ha recibido ninguna solicitud para ampliar las facultades presupuestarias relacionadas con los gastos de personal (que se han armonizado en toda la institución), la Dirección examinará esta cuestión.

11. Con respecto al seguimiento de las horas de trabajo del personal, en lugar de planillas de horas, el FIDA estudiará la experiencia de otras instituciones financieras internacionales con modelos operativos comparables y podría elaborar una metodología y un proceso para vincular los gastos de personal con los productos, un proceso que ya se encuentra en marcha como parte de la introducción de mejoras al sistema de preparación de presupuestos *ex ante*. Ello se basa en iniciativas puestas en marcha en el contexto de reposiciones anteriores que permiten a la Dirección asignar los gastos de personal por pilares presupuestarios y grupos de productos institucionales.

Recomendación 4. Continuar optimizando el balance del FIDA para lograr el máximo alcance e impacto en la concesión de préstamos.

12. **La Dirección está parcialmente de acuerdo con la recomendación general.** Esta recomendación se ajusta en gran medida a la Iniciativa de Optimización de Capital del FIDA, actualmente en curso, así como a la Política de Suficiencia de Capital revisada y al Marco Integrado para la Obtención de Préstamos revisado, aprobados ambos en el 146.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva. En consonancia con esta recomendación, los Estados Miembros han aprobado recientemente la eliminación del límite del coeficiente de apalancamiento, que se consideraba excesivamente conservador. El FIDA aplica las mejores prácticas del sector y centra su capacidad de asumir compromisos de financiación en la planificación del capital a largo plazo y el seguimiento de los parámetros relacionados con la asunción de riesgos, como el capital utilizable y los parámetros de las agencias de calificación crediticia (por ejemplo, el coeficiente entre capital utilizable y activos ponderados por riesgo de Fitch y el coeficiente de capital ajustado al riesgo de Standard & Poor). Con relación a la obtención de préstamos en los mercados financieros, la Resolución 223/XLIV del Consejo de Gobernadores restringe la emisión de bonos a las colocaciones privadas. En diciembre de 2025, la Junta Ejecutiva refrendó la modificación de esta resolución del Consejo de Gobernadores para autorizar los efectos comerciales, pero no la emisión de deuda pública, para financiar proyectos y programas¹. Esta modificación se presentará al Consejo de Gobernadores en febrero de 2026 para su aprobación.
13. El volumen del Mecanismo de Acceso a Recursos Ajenos (BRAM) se basa en la demanda, en consonancia con la capacidad del FIDA para asumir riesgos, y en los límites de riesgo establecidos con relación a la calificación media de la cartera del BRAM y la cartera general de préstamos del FIDA. La única restricción para el BRAM es el límite de recursos para los países de ingreso mediano alto como porcentaje del programa general de préstamos y donaciones, que se determina en las consultas sobre las reposiciones. Si bien es correcto que incrementar los límites de obtención de préstamos para los países de ingreso mediano alto podría redundar en rendimientos más elevados, esta decisión tendría que considerarse en el contexto de la consulta sobre la reposición de la que se trate. De manera similar, el volumen de operaciones con el sector privado financiadas con el balance del FIDA se determina durante las consultas sobre las reposiciones, teniendo en cuenta consideraciones relativas a la financiación y el riesgo y la capacidad operacional del FIDA para emprender operaciones sin garantía soberana.
14. Desde el establecimiento del BRAM, la Dirección ha impartido capacitaciones periódicas dirigidas a los equipos en los países, en particular a través de un curso específico sobre el BRAM disponible en la Academia de Operaciones. En relación con las operaciones sin garantía soberana y la participación del sector privado, está

¹ [EB 2025/146/R.24](#).

previsto continuar fomentando la capacidad como parte de la aplicación de la [Estrategia del FIDA para las Operaciones con el Sector Privado \(2025-2030\)](#) y la [Estrategia del FIDA para la Inversión en Operaciones sin Garantía Soberana](#). La Dirección continuará velando por que el personal en el país se incorpore al servicio con un abanico completo de capacitaciones y orientaciones sobre las operaciones y las herramientas del FIDA en los países.

15. Con respecto a la atribución de costos, la Dirección está trabajando para reforzar la vinculación del presupuesto a entregables específicos como parte de una serie de labores más amplias dirigidas a mejorar la presupuestación basada en los resultados.

Recomendación 5. Priorizar la ejecución con fines transformadores en el ámbito de los países.

16. **La Dirección está parcialmente de acuerdo con la recomendación general.** Algunos elementos de esta recomendación se aplicarán a través de la introducción de ajustes en el proceso de diseño de proyectos que se está llevando a cabo en el marco de la Iniciativa Orientada a la Agilidad Operacional del FIDA, para lo cual se aprovecharán la estructura institucional reajustada y la estrecha colaboración entre la Oficina de Eficacia en términos de Desarrollo, la Oficina de Servicios Técnicos, la División de Servicios de Gestión Financiera, Adquisiciones y Contrataciones y el Departamento de Operaciones en los Países con el objetivo de establecer un proceso de diseño idóneo y basado en los riesgos. Se sigue trabajando para integrar la sostenibilidad y las vías de ampliación de escala en el ciclo de vida de los proyectos, al tiempo que se intenta mantener diseños sencillos y adaptados a cada contexto y utilizar una mayor cantidad de datos empíricos, enseñanzas y resultados. La Dirección también se ha comprometido a aplicar, en relación con la gestión de los programas en los países, un enfoque adaptativo que tenga en cuenta el contexto —en particular utilizando las reflexiones de mitad de ciclo de los proyectos como oportunidades proactivas para aumentar la probabilidad de lograr un cambio transformador—, así como a ampliar el uso de los programas adaptables con distintas fases². La Dirección, a través de microdonaciones, pretende atender las solicitudes de apoyo en materia de políticas cursadas por los Gobiernos a fin de aumentar la sostenibilidad de las inversiones del FIDA. La aplicación del enfoque actualizado en los contextos de fragilidad también permitirá que las funciones de supervisión del Fondo se adapten a las realidades sobre el terreno y se basen en los riesgos.
17. La Dirección confirma, asimismo, que ha examinado la reasignación de personal para el ejercicio 2025-2026 (ahora denominada "movilidad rotativa"), tomando en consideración las enseñanzas extraídas de los ejercicios de reasignación anteriores y las observaciones formuladas por la Asociación del Personal del FIDA. Este examen tiene por objeto optimizar la correspondencia entre las competencias del personal y los requisitos de cada puesto, mejorar la armonización con los ciclos de ejecución operacional y lograr un equilibrio entre la flexibilidad institucional y la continuidad del personal. Además, actualmente se están examinando los parámetros utilizados para determinar el nivel adecuado de dotación de personal de las oficinas del FIDA en los países. Sin embargo, la Dirección no puede aceptar revisar la duración estándar de las asignaciones, ya que esta viene determinada por la clasificación de los lugares de destino de las Naciones Unidas, lo que escapa al control del Fondo.

Recomendación 6. Prestar apoyo al FIDA para que la determinación formal de los costos correspondientes a los compromisos se lleve a cabo antes de que los Estados Miembros manifiesten su conformidad.

18. **Esta recomendación se dirige a los Estados Miembros.** La Dirección presenta su respuesta a esta cuestión como parte de la recomendación 2.

² [EB 2024/142/R.25](#).