

Signatura: GC 31/L.6  
Tema: 10  
Fecha: 16 enero 2008  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

**Programa de trabajo, Servicio de  
Financiación de la Elaboración de  
Programas y presupuestos  
administrativo y de gastos de capital  
del FIDA y de su Oficina de Evaluación  
para 2008**

Consejo de Gobernadores — 31º período de sesiones  
Roma, 13 y 14 de febrero de 2008

---

Para **aprobación**

## **Nota para los Gobernadores**

Este documento se presenta al Consejo de Gobernadores para su aprobación.

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

### **Gary Howe**

Director Superior de Planificación Estratégica, Presupuesto y Gestión de Recursos

Tel.: (+39) 06 5459 2262

Correo electrónico: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

### **Luciano Lavizzari**

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

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

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

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

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

## **Programa de trabajo, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008**

1. De conformidad con la sección 10 del artículo 6 del *Convenio Constitutivo del FIDA* y con el artículo VI del *Reglamento Financiero del FIDA*, y por recomendación de la Junta Ejecutiva, por el presente documento el Presidente transmite al Consejo de Gobernadores el programa de trabajo, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008, y le somete los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para su aprobación.
2. El programa de trabajo para 2008 fue examinado por la Junta Ejecutiva en su 92º período de sesiones. A efectos de planificación se aprobó un programa de trabajo por una cuantía de DEG 417,0 millones (USD 650 millones) en valor nominal, a reserva de un examen de los recursos disponibles para compromisos en el curso de 2008. Asimismo, la Junta Ejecutiva aprobó un crédito para el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas por valor de USD 38,8 millones para 2008.
3. La Junta Ejecutiva examinó los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación propuestos para 2008 y recomendó que se autorizara al Presidente a presentar al Consejo de Gobernadores para su aprobación los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008.
4. En consecuencia, se recomendó al Consejo de Gobernadores que aprobara el siguiente proyecto de resolución, por el que se aprueban los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008, por las cuantías indicadas.

## **Proyecto de resolución relativo a los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008**

### **Resolución .../XXX**

## **Presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008**

### **El Consejo de Gobernadores del FIDA,**

**Teniendo presente** la sección 10 del artículo 6 del *Convenio Constitutivo del FIDA* y el artículo VI del *Reglamento Financiero del FIDA*;

**Tomando nota** de que, en su 92º período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó y aprobó un programa de trabajo del FIDA para 2008 por la cuantía de DEG 417,0 millones y una asignación total con destino al Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas de USD 38,80 millones, y

**Habiendo considerado** el examen llevado a cabo por la Junta Ejecutiva en su 92º período de sesiones de los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación propuestos para 2008,

**Aprueba**, en primer lugar, el presupuesto administrativo del FIDA para 2008 por la cuantía de USD 72,3 millones; en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2008 por la cuantía de USD 2,0 millones, y, en tercer lugar, el presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación de FIDA para 2008 por la cuantía de USD 5,47 millones, según figuran todos ellos en el documento GC 31/L.6, determinados sobre la base de un tipo de cambio de USD 1=EUR 0,737; y

**Decide** que, si el valor medio del dólar estadounidense varía en 2008 con respecto al tipo de cambio del euro utilizado para calcular el presupuesto, el total del equivalente en dólares estadounidenses de los gastos del presupuesto en euros se ajustará en igual proporción que la que haya entre el tipo de cambio efectivo en 2008 y el tipo de cambio empleado en el presupuesto.

Signatura: EB 2007/92/R.2/Rev.1  
Tema: 3  
Fecha: 13 diciembre 2007  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

**Programa de trabajo, Servicio de  
Financiación de la Elaboración de  
Programas y presupuestos  
administrativo y de gastos de capital  
del FIDA y de su Oficina de Evaluación  
para 2008**

Junta Ejecutiva — 92º período de sesiones  
Roma, 11 a 13 de diciembre de 2007

---

Para **aprobación**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

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

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

### **Gary Howe**

Director Superior de Planificación Estratégica, Presupuesto y Gestión de Recursos

Tel.: (+39) 06 5459 2262

Correo electrónico: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

### **Luciano Lavizzari**

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

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

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

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

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

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>iii</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen operativo</b>	<b>v</b>
<b>Introducción</b>	<b>vi</b>
<b>Parte I – Programa de trabajo, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2008</b>	<b>1</b>
<b>I. Marco general de recursos</b>	<b>1</b>
<b>II. Ejecución de un programa de trabajo y presupuesto del FIDA basado en los resultados</b>	<b>1</b>
<b>III. Programa de trabajo para 2008 – Programas y proyectos mundiales, regionales y nacionales</b>	<b>3</b>
<b>IV. Presupuesto administrativo y Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas</b>	<b>6</b>
A. Sinopsis	6
B. Presupuesto administrativo	9
C. Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA	11
D. Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas	12
E. Recursos humanos	14
<b>V. Presupuesto de gastos de capital</b>	<b>15</b>
<b>VI. Alineación de los recursos humanos y financieros del FIDA con los resultados</b>	<b>17</b>
A. Establecimiento de los resultados de la gestión institucional y los indicadores básicos de resultados institucionales para 2008	19
B. Información detallada sobre los resultados de la gestión institucional y los indicadores básicos de resultados institucionales	20
<b>Parte II – Programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación para 2008</b>	<b>27</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>27</b>
<b>II. Resumen del programa de trabajo y presupuesto para 2008</b>	<b>27</b>
<b>III. Realizaciones en 2007</b>	<b>27</b>
<b>IV. Labor realizada en 2007</b>	<b>31</b>
<b>V. Prioridades de la Oficina de Evaluación para 2008</b>	<b>31</b>
<b>VI. Necesidades de recursos humanos y financieros</b>	<b>34</b>
<b>Parte III – Recomendación</b>	<b>37</b>

**Anexos**

I.	Proyecciones de recursos disponibles para compromisos (2006-2008)	38
II.	Relación y alineación entre los instrumentos y procesos clave en que se basa el enfoque del FIDA respecto de la gestión orientada a los resultados	39
III.	Programa indicativo de préstamos	41
IV.	Cuantía media de los préstamos y las donaciones	42
V.	Panorama general de la ejecución del presupuesto en 2006 y desempeño en función de los resultados de la gestión institucional hasta la fecha en 2007	43
VI.	Evolución del presupuesto (2003-2008)	46
VII.	Panorama general de los gastos efectivos entre 2005 y 2007	47
VIII.	Fondos arrastrados	48
IX.	Parámetros para la preparación del presupuesto	49
X.	Presupuesto administrativo para 2008, por actividad <sup>b</sup>	52
XI.	Presupuesto administrativo para 2008, por categoría de gastos	53
XII.	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas para 2008, por actividad	54
XIII.	Servicio de Financiación para la Elaboración de Programas para 2008, por categoría de gastos	55
XIV.	Dotación de personal	56
XV.	Presupuesto de gastos de capital propuesto para 2008	59
XVI.	Realizaciones de la OE en relación con sus actividades y prioridades previstas para 2007	61
XVII.	Propuesta de presupuesto de la OE para 2008	64
XVIII.	Programa de trabajo de la OE para 2008	66

**Cuadros**

Cuadro 1	Resumen del programa de trabajo	4
Cuadro 2	Sinopsis de los presupuestos propuestos	7
Cuadro 3	Tendencia en el índice de eficiencia	7
Cuadro 4	Evolución de los costos operacionales y otros costos, 2006-2008	8
Cuadro 5	Componentes del presupuesto administrativo propuesto	9
Cuadro 6	Composición de los gastos de personal, 2008	10
Cuadro 7	Descripción del programa de capacitación	11
Cuadro 8	Octava Reposición	12
Cuadro 9	SFEP, por categoría	12
Cuadro 10	Costos relativos a la presencia en los países, 2008	14
Cuadro 11	Resumen de los recursos humanos propuestos para 2008, por fuente de financiación	15
Cuadro 12	Número de funcionarios previsto en el presupuesto administrativo y el SFEP combinados, por departamento	15
Cuadro 13	Presupuesto de gastos de capital propuesto para la TI, 2008	17
Cuadro 14	Alineación del proyecto de presupuesto administrativo y el SFEP para 2008 con los resultados de la gestión institucional	18



## Abreviaturas y siglas

ARRI	informe anual sobre los resultados y las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CMR	resultado de la gestión institucional
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
EAD	Departamento de Asuntos Externos
EPP	evaluación del programa en el país
FAD	Departamento de Finanzas y Administración
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCA	facultad para contraer compromisos anticipados
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
GPP	gerente del programa en el país
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	Oficina de Evaluación (FIDA)
OPV	Oficina del Presidente y el Vicepresidente
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PEJC	puesto equivalente al de jornada completa
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPME	país pobre muy endeudado
PRISMA	informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
SPD	Sistema de Préstamos y Donaciones
TI	tecnología de la información

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación relativa al programa de trabajo, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y los presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008, que figura en el párrafo 118.

## Resumen operativo

1. La orientación estratégica del programa de trabajo, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) y los presupuestos administrativo y de gastos de capital muestra que el FIDA sigue decidido a aumentar el nivel de la asistencia que destina a la reducción de la pobreza rural y a mejorar la eficacia de las actividades para promover el desarrollo. El programa de trabajo y los presupuestos consignados en el presente documento se han formulado teniendo en cuenta el acuerdo sobre la Séptima Reposición, las entregas del Plan de Acción y la base de referencia para los costos administrativos que se adoptó durante el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2005.
2. La presentación a la Junta Ejecutiva de un programa de trabajo y presupuesto para 2008 basado en los resultados constituye una entrega del Plan de Acción y un elemento del programa de gestión orientada a los resultados de desarrollo. La alineación de los recursos con los resultados ha de hacerse a dos niveles: a nivel de los programas, por lo que respecta a los recursos para la ayuda al desarrollo (a lo que corresponde el programa de trabajo del FIDA), y a nivel de la organización, por lo que concierne a los recursos humanos y financieros (a lo que corresponde el presupuesto administrativo y el SFEP). El marco de medición de resultados y los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) serán los principales instrumentos utilizados para alinear el programa de trabajo con los objetivos estratégicos, mientras que los resultados a nivel de la organización se supervisarán con arreglo al sistema institucional de planificación y gestión del desempeño del FIDA.
3. El programa de trabajo propuesto para 2008 se eleva a DEG 417,0 millones (USD 650 millones), siempre que haya recursos disponibles, lo que representa un aumento del 10% con respecto al programa de trabajo propuesto para 2007. El apoyo al programa de trabajo para 2008 entrañará unos costos administrativos totales de USD 112,9 millones, que comprenden un presupuesto administrativo de USD 74,1 millones (2007<sup>1</sup>: USD 70,9 millones), en el que quedan incluidos USD 1,8 millones para los gastos previstos de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA y fondos para el SFEP por valor de USD 38,8 millones (2007<sup>1</sup>: USD 34,0 millones). Los presupuestos de apoyo se han preparado con la finalidad de reducir el índice de eficiencia (que comprende el presupuesto administrativo y el SFEP combinados como porcentaje del programa de trabajo, deducida la transferencia al SFEP), que pasaría del límite acordado del 17,1% al 16,3%. También se presenta un presupuesto de gastos de capital por valor de USD 2,0 millones.
4. Además, de acuerdo con la idea de dedicar una mayor parte de los gastos del Fondo a la preparación y ejecución de programas, en un marco general de aumento de la eficiencia, la proporción de los gastos correspondientes a costos operacionales aumentaría a un 61% (frente a un 57% en 2007). El incremento previsto en el SFEP (que representa un 8,8% en valores reales) se utilizará no sólo para elaborar los proyectos en proceso de tramitación en 2008, sino también para mejorar la calidad de los programas del FIDA en los países e incorporar la presencia en los países, que anteriormente se financiaba con cargo al presupuesto del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno. El importante aumento previsto en el presupuesto de capacitación del personal servirá para atender las necesidades en materia de eficiencia y eficacia, sobre todo a nivel de los directivos intermedios, cuyo papel es fundamental.

---

<sup>1</sup> Las cifras correspondientes a 2007 se han ajustado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737.

## Introducción

1. Como en años anteriores, el presente documento se divide en tres partes: la primera trata del FIDA; la segunda, de la Oficina de Evaluación, y la tercera, de las recomendaciones que se presentan a la Junta Ejecutiva.
2. La primera parte presenta dos diferencias con respecto a años anteriores: en primer lugar, se introduce un programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados y, en segundo lugar, se presenta un presupuesto de gastos de capital. El marco general de los recursos para la formulación del programa de trabajo y presupuesto para 2008 se describe en la sección I. En la sección II se explica fundamentalmente lo que hace que éste sea un programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados y se describe la relación y la alineación entre los instrumentos y los procesos clave en que se basa el enfoque general del FIDA con respecto a la gestión orientada a los resultados. En las secciones III y IV se presenta información detallada acerca de la propuesta de programa de trabajo y presupuesto administrativo y del SFEP, respectivamente, mientras que en la sección V se recoge el proyecto de presupuesto de gastos de capital.
3. La última sección de la primera parte contiene información detallada sobre los resultados de la gestión institucional (CMR), los productos previstos, los correspondientes indicadores básicos de resultados y las estimaciones de los recursos que se asignarán a cada uno de los CMR. En esta sección se establece una relación entre la presentación del presupuesto tradicional y el enfoque basado en los resultados.

# Parte I – Programa de trabajo, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y presupuestos administrativo y de gastos de capital del FIDA para 2008

## I. Marco general de recursos

1. La Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA incrementó la cuantía de los recursos disponibles para la reducción de la pobreza rural. Se acordó que el Fondo destinaría unos USD 2 000 millones al establecimiento de proyectos y programas durante el período de la reposición, de acuerdo con un programa de trabajo: i) cuyos fondos se distribuirían con arreglo al sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) convenido en la Sexta Reposición; ii) cuyo presupuesto crecería un 10% cada año, y iii) que se ejecutaría con mayor eficiencia. Por lo tanto, se propone incrementar los recursos del programa de trabajo en un 10% en 2008 y mejorar el índice de eficiencia hasta situarlo en un 16,3% (frente a un 17,1% en 2006 y un 16,8% en 2007).
2. El programa de trabajo y presupuesto se aprueba con sujeción a la disponibilidad de recursos para compromisos. De conformidad con el acuerdo sobre la Séptima Reposición, el FIDA puede valerse de la facultad para contraer compromisos anticipados (FCA) por un máximo de cinco años de reflujos futuros. En el anexo I se presentan los recursos previstos para compromisos de 2006 a 2008 y se muestra que, con el programa de trabajo propuesto, cuyo valor asciende a USD 650 millones, y una dotación presupuestaria total de USD 112,9 millones (véase el cuadro 2), el ejercicio neto de la FCA se mantendrá dentro de los límites autorizados. Los recursos ordinarios servirán también para financiar el presupuesto de gastos de capital propuesto, que asciende a USD 2,0 millones y se recuperará en un período de unos cuatro años, mediante los costos de depreciación.

## II. Ejecución de un programa de trabajo y presupuesto del FIDA basado en los resultados

3. De conformidad con el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo convenido con la Junta Ejecutiva, el Fondo debe presentar a ésta en diciembre de 2007 y, posteriormente, todos los años, un programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados. La presentación de este documento responde al cumplimiento de esa obligación.
4. El programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados forma parte del programa del FIDA para la gestión orientada a los resultados de desarrollo y constituye un instrumento fundamental para orientar, supervisar y gestionar los recursos del Fondo, de manera que tanto los programas en los países como la propia organización obtengan los mejores resultados posibles.
5. En el último año se han puesto en marcha varias iniciativas destinadas a reforzar la capacidad de gestión orientada a los resultados de desarrollo en el FIDA.<sup>2</sup> En su conjunto, esas iniciativas forman un sistema coherente e integrado que vincula los resultados del FIDA en materia de desarrollo al más alto nivel con una serie de resultados básicos que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos del Fondo (en el anexo II se presenta de forma esquemática ese sistema). El logro de los resultados en el marco de ese sistema depende en gran medida del grado de focalización y alineación de los recursos humanos y financieros del Fondo. Ésta es la finalidad del programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados.

<sup>2</sup> Las principales iniciativas introducidas hasta la fecha son: el Marco Estratégico (2007-2010), los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados, el marco de medición de resultados y el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño.

6. Este nuevo tipo de programa de trabajo y presupuesto administrativo requiere la alineación de los recursos con los resultados a dos niveles distintos. Los progresos en la presupuestación basada en los resultados con respecto a los recursos destinados a la ayuda para el desarrollo (categoría a la que corresponde el programa de trabajo del FIDA) ya se han hecho patentes en algunas instituciones financieras internacionales y organizaciones de las Naciones Unidas, sobre todo en las que se ha adoptado un sistema basado en los resultados para la asignación de los recursos programáticos (equivalente al PBAS puesto en práctica por el FIDA).
7. En el Fondo, la orientación a los resultados del programa de trabajo se seguirá reforzando mediante una mayor alineación con los objetivos estratégicos definidos en el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010). El marco de medición de resultados y los COSOP (teniendo en cuenta los exámenes anuales previstos de acuerdo con el nuevo formato de COSOP basado en los resultados) constituirán los principales instrumentos, tanto para la alineación *ex ante* del programa de trabajo con los objetivos estratégicos como para la supervisión en tiempo real, la gestión y la presentación de informes sobre las actividades llevadas a cabo para alcanzar esos objetivos.
8. La dimensión institucional del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño permitirá que los recursos humanos y financieros con cargo al presupuesto administrativo y el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) se orienten a la obtención de resultados. Los recursos administrativos se alinearán con los resultados de la gestión institucional (CMR), que corresponde a esferas en las que el FIDA tiene intención de introducir mejoras a mediano plazo para respaldar sus objetivos a más largo plazo definidos en el Marco Estratégico (2007-2010). Así pues, los CMR sirven para que los recursos humanos y financieros controlados directamente por el FIDA se orienten al aumento de la calidad de los programas y del impacto en el desarrollo. Los indicadores básicos de resultados son el instrumento utilizado para orientar el desempeño general en función de los CMR y someterlo a una supervisión y gestión sistemáticas e informar al respecto. A estos indicadores fundamentales se les asignan cada año los niveles de desempeño previstos. La relación y alineación entre los instrumentos y los procesos clave en que se basa el enfoque general del FIDA con respecto a la gestión orientada a los resultados se exponen en el anexo II. En la sección VI figura una descripción detallada de los CMR, con los correspondientes productos e indicadores básicos de resultados.
9. Un elemento clave de la gestión orientada a los resultados de desarrollo es la formulación de un enfoque sistemático y efectivo para gestionar los riesgos y las oportunidades. El FIDA está resuelto a poner en práctica la gestión del riesgo institucional, y uno de los ocho resultados de la gestión institucional es la "mejor gestión de los riesgos" (CMR 6). Los dos productos previstos en relación con el CMR 6 para 2008 son el establecimiento de una política o marco de gestión del riesgo institucional y la realización completa por todo el personal directivo de un programa institucional de capacitación en gestión de riesgos. Además, la importancia concedida en la organización a la labor de supervisión queda patente con el establecimiento de la Oficina de Auditoría y Supervisión (anteriormente Oficina de Auditoría Interna), que se ocupa de todas las cuestiones relacionadas con las investigaciones o con las posibles prácticas irregulares en las actividades y operaciones del FIDA.
10. El programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados difiere de los anteriores documentos de programa de trabajo y presupuesto en diversos aspectos. Por lo que se refiere al programa de trabajo, cada año se presentarán las asignaciones previstas y efectivas en cifras brutas por objetivo estratégico. Sin embargo, el desempeño con arreglo a los indicadores del marco de medición de

resultados se dará a conocer a la Junta Ejecutiva por medio del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. En este documento se consignan los productos previstos, los indicadores básicos de resultados y el nivel previsto de desempeño, así como la estimación de los recursos que se asignarán a cada CMR.

11. A pesar de que 2008 será el primer año en que se aplique plenamente el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño del FIDA, en el anexo V se presenta una evaluación resumida de los progresos alcanzados, por CMR, en los nueve primeros meses de 2007, y se especifica que éste es un año de prueba de dicho sistema. La evaluación retrospectiva correspondiente a 2008, que se presentará en el marco del programa de trabajo y presupuesto basado en los resultados correspondiente a 2009, será más completa y analítica.

### **III. Programa de trabajo para 2008 – Programas y proyectos mundiales, regionales y nacionales**

12. EL programa de trabajo propuesto para 2008 asciende en total a USD 650 millones, lo que representa un incremento del 10% con respecto al nivel en dólares de los Estados Unidos correspondiente al programa de 2007 (sin contar la transferencia realizada en 2007 del programa de trabajo al SFEP) (véase el cuadro 1).
13. De acuerdo con el programa indicativo de préstamos, está previsto que en 2008 se sometán a aprobación hasta 34 proyectos (es decir, el número de proyectos planificados es similar al de 2007, pero compatible con los requisitos fijados en el PBAS), por un valor total de DEG 389,88 millones (USD 607,75 millones), en que se incluyen los recursos aportados con arreglo a lo previsto en el marco de sostenibilidad de la deuda. Ese número de proyectos es igual al de proyectos propuestos para 2007 y coincide con el objetivo de aumentar la cuantía media de los préstamos para que haya más equilibrio entre el valor de los préstamos y los costos de preparación y apoyo a la ejecución. En el anexo IV se presentan las tendencias relativas a la cuantía media de los préstamos y las donaciones.
14. Tras la aprobación por la Junta Ejecutiva, en abril de 2007, del marco de sostenibilidad de la deuda<sup>3</sup> y las modificaciones conexas de la política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones<sup>4</sup>, así como de la propuesta estudiada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007 de eliminar la transferencia del 2,5% de los recursos del programa de trabajo al SFEP, la composición interna del programa de trabajo para 2008 ha variado. La transferencia de parte de los recursos del programa de trabajo al SFEP prevista en la partida de donaciones se ha suprimido en consecuencia.<sup>5</sup> La proporción de recursos del programa de trabajo que se reserva a las donaciones por países también se ha reducido del 2,5% al 1,5%, debido a que los países que reúnen las condiciones para beneficiarse del marco de sostenibilidad de la deuda recibirán en lo sucesivo la totalidad o la mitad de la asistencia que se les preste en forma de donaciones, con arreglo a los procedimientos y criterios convenidos en el marco, y dejarán de tener acceso a la dotación asignada para la modalidad de donaciones por países. El porcentaje del programa de trabajo y presupuesto dedicado a las donaciones a nivel mundial y regional (5%) no varía. Por lo tanto, el nivel de donaciones propuesto es de USD 42,2 millones.

<sup>3</sup> "Disposiciones propuestas para la aplicación de un marco de sostenibilidad de la deuda en el FIDA" (documento EB 2007/90/R.2).

<sup>4</sup> "Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones en relación con el marco de sostenibilidad de la deuda" (documento EB 2007/90/R.3).

<sup>5</sup> Véanse las "Prioridades estratégicas relativas a un programa de trabajo basado en los resultados, el Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas y el presupuesto del FIDA y de su Oficina de Evaluación para 2008" (documento EB 2007/91/R.4).

Cuadro 1  
Resumen del programa de trabajo

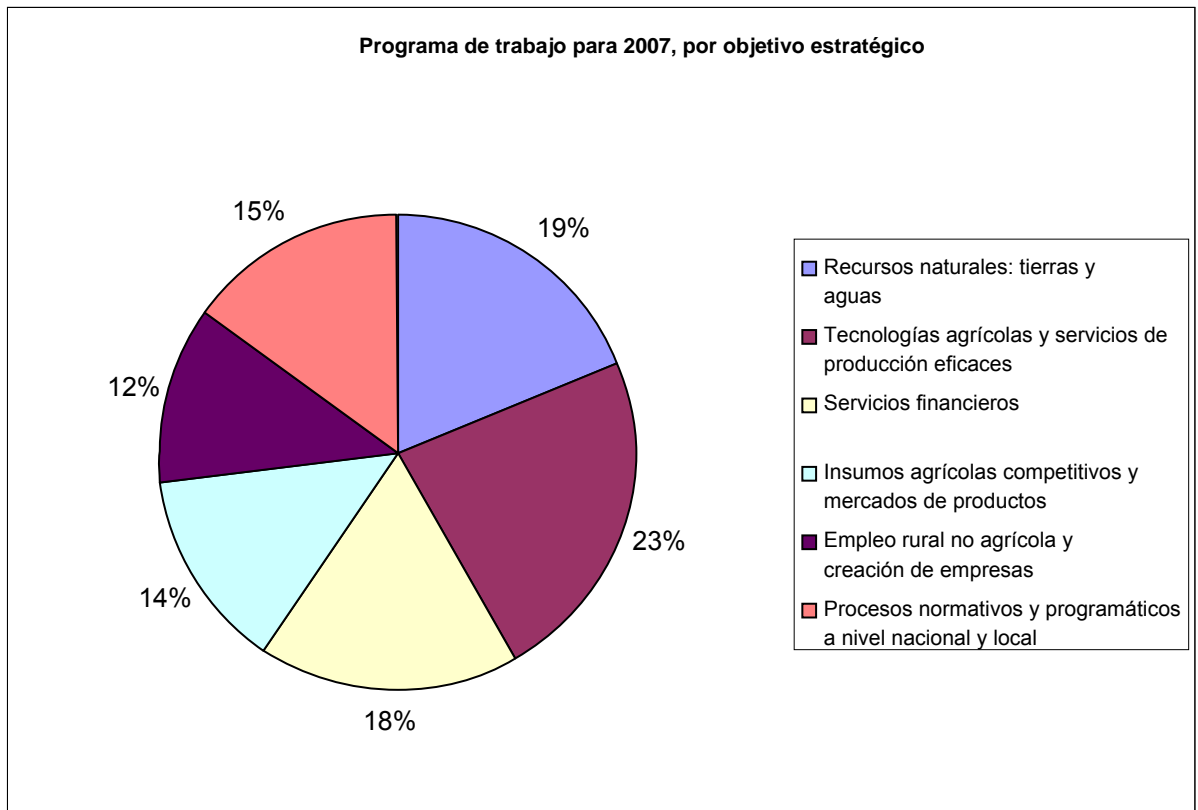
	<i>En millones de USD</i>				<i>En millones de DEG</i>			
	<i>2007</i>	<i>2008</i>			<i>2007</i>	<i>2008</i>		
	<i>Nivel aprobado al tipo de cambio USD 1 = DEG 1,4799</i>	<i>Nivel propuesto al tipo de cambio USD 1 = DEG 1,5588</i>	<i>Porcentaje del total</i>	<i>Incremento porcentual</i>	<i>Nivel aprobado</i>	<i>Nivel propuesto</i>	<i>Porcentaje del total</i>	<i>Incremento porcentual</i>
<b>Préstamos, incluidas las donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda<sup>a</sup></b>	<b>544,5</b>	<b>607,8</b>	<b>93,5</b>	<b>12</b>	<b>367,9</b>	<b>389,9</b>	<b>93,5</b>	<b>6,0</b>
<i>Número de préstamos</i>	<i>34</i>	<i>34</i>			<i>34</i>	<i>34</i>		
<i>Donaciones por países</i>	<i>15,1</i>	<i>9,8</i>	<i>1,5</i>	<i>(35)</i>	<i>10,2</i>	<i>6,3</i>	<i>1,5</i>	<i>(38)</i>
<i>Transferencia al SFEP</i>	<i>15,1</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>(100)</i>	<i>10,2</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>(100)</i>
<b>Total parcial</b>	<b>30,2</b>	<b>9,8</b>	<b>1,5</b>	<b>(68)</b>	<b>20,4</b>	<b>6,3</b>	<b>1,5</b>	<b>(69)</b>
<i>Modalidad de donaciones a nivel mundial y regional</i>	<i>30,3</i>	<i>32,4</i>	<i>5,0</i>	<i>7</i>	<i>20,4</i>	<i>20,8</i>	<i>5,0</i>	<i>2,0</i>
<b>Total donaciones</b>	<b>60,5</b>	<b>42,2</b>	<b>6,5</b>	<b>(30)</b>	<b>40,8</b>	<b>27,1</b>	<b>6,5</b>	<b>(34)</b>
<b>Total parcial</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>100,0</b>		<b>408,8</b>	<b>417,0</b>	<b>100,0</b>	
<i>Deducción: transferencia al SFEP</i>	<i>15,1</i>				<i>10,2</i>			
<b>Total préstamos y donaciones</b>	<b>589,9</b>	<b>650,0</b>		<b>10</b>	<b>398,6</b>	<b>417,0</b>		<b>5,0</b>

<sup>a</sup> El marco de sostenibilidad de la deuda fue aprobado por la Junta Ejecutiva en abril de 2007, por lo que, en el presupuesto aprobado para 2007 no están incluidas las donaciones concedidas en virtud del mismo.

15. En el gráfico 1 que aparece a continuación se muestra el programa de trabajo previsto para 2007 por objetivo estratégico, y en él las tecnologías agrícolas y los servicios de producción eficaces (23%) ocupan un lugar destacado. Un porcentaje relativamente amplio del programa de trabajo en 2007 se centra en los proyectos que proporcionan servicios financieros a la población rural pobre y acceso a los recursos naturales.

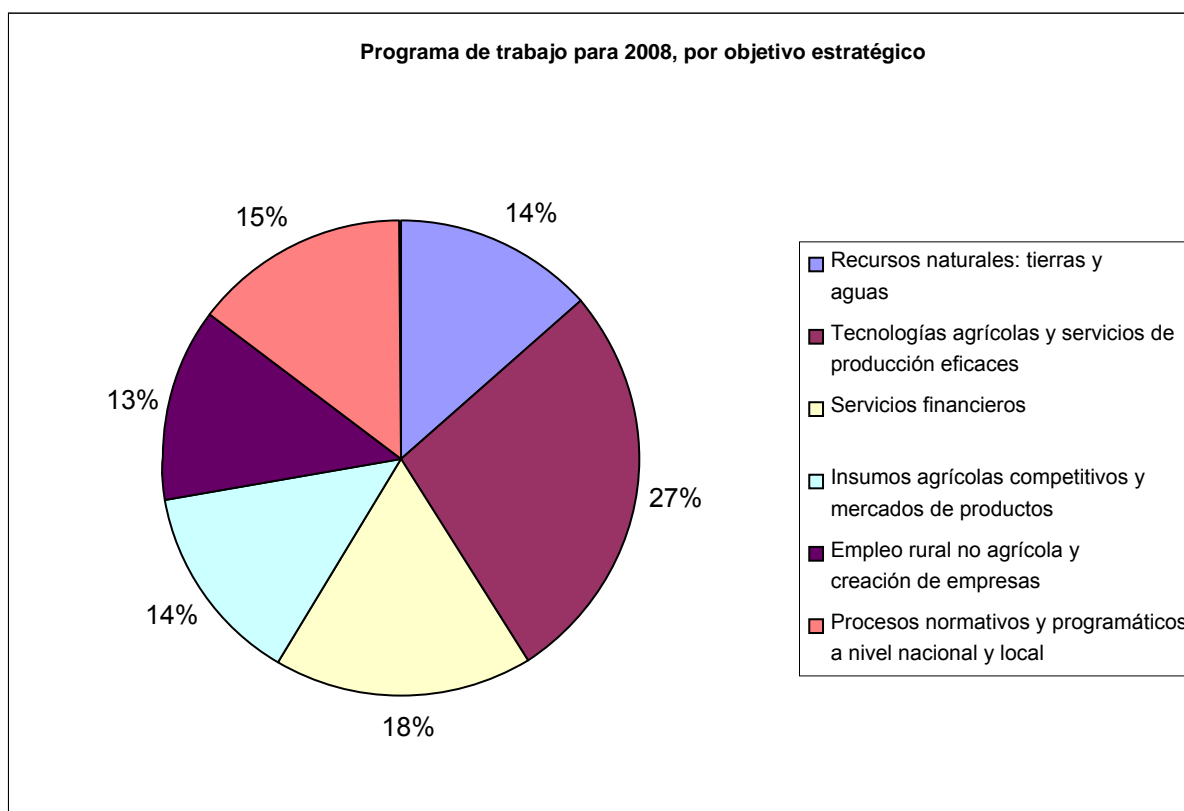


Gráfico 1



16. En 2008, está previsto que los proyectos que se sometan a la aprobación de la Junta se centrarán aún en mayor medida en la mejora de las tecnologías agrícolas y en servicios de producción eficaces (en el anexo III figura el programa indicativo de préstamos).

Gráfico 2



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

### A. Sinopsis

17. En el cuadro 2 aparecen resumidos los presupuestos presentados en este documento. En la dotación presupuestaria total, que asciende a USD 112,9 millones, el presupuesto administrativo ordinario ha aumentado un 2,0% en valores nominales, y se cifra en USD 72,3 millones, incremento que corresponde a la inflación prevista en la zona del euro de acuerdo con el índice de precios al consumo, y ha disminuido un 4,5% en valores reales (debido a la diferencia entre la composición del índice de precios al consumo y las "cestas" de gastos del FIDA). Se ha introducido una partida correspondiente a la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, cuyo costo total es de USD 1,8 millones, y el SFEP ha aumentado un 13,9% en valores nominales (8,8% en valores reales) y se cifra en USD 38,8 millones, con el fin de respaldar el incremento propuesto del 10% para el programa de trabajo y la incorporación de las iniciativas relacionadas con la presencia en los países, financiada anteriormente con cargo al presupuesto del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno. El efecto neto supone un incremento total del 7,6% en valores nominales y del 1,6% en valores reales por lo que respecta al total de esos presupuestos (presupuesto administrativo ordinario, presupuesto para la Octava Reposición y SFEP combinados). Además, el Fondo propone un presupuesto de gastos de capital, que se consigna en la sección V.

Cuadro 2  
**Sinopsis de los presupuestos propuestos**  
 (En miles de USD)

	<i>Presupuesto aprobado para 2007 reformulado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2008 al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737</i>	<i>Incremento nominal</i>		<i>Incremento de precios</i>		<i>Incremento/(disminución) real</i>	
				%		%		%
Presupuesto administrativo	70 856	72 306	1 450	2,0	4 616	6,5	(3166)	(4,5)
Octava Reposición	-	1 800	1 800	-	-	-	1800	-
SFEP	34 036	38 781	4 745	13,9	1 741	5,1	3 004	8,8
<b>Total</b>	<b>104 892</b>	<b>112 887</b>	<b>7 995</b>	<b>7,6</b>	<b>6 357</b>	<b>6,1</b>	<b>1 638</b>	<b>1,6</b>
Presupuesto de gastos de capital	-	2 000	-	-	-	-	-	-

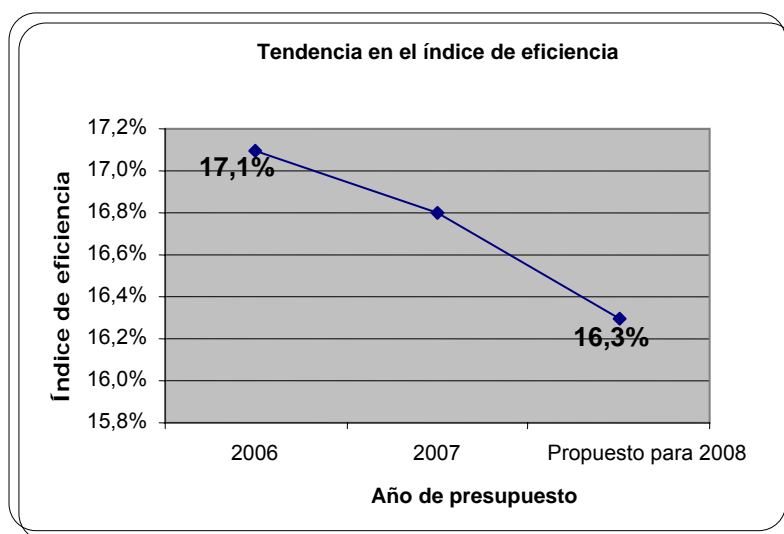
18. Un objetivo fundamental del presupuesto administrativo y el SFEP propuestos para 2008 es aumentar la eficiencia. El total del presupuesto administrativo (que incluye el de la Octava Reposición) y el SFEP combinados representa una mejora del índice de eficiencia, que se sitúa en un 16,3%, frente a un 16,8% en 2007 y un 17,1% en 2006 (véanse el cuadro y el gráfico 3).

Cuadro 3  
**Tendencia en el índice de eficiencia**  
 (En miles de USD)

	<i>Presupuesto aprobado para 2006</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2007</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2008</i>
A – Programa de trabajo, una vez deducidas las transferencias	536,5	589,8	650,0
B – Presupuesto administrativo aprobado y SFEP reformulados al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,819 <sup>a</sup>	91,8	99,1	105,5
<b>Índice indicativo o índice de eficiencia (B/A)</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,8%</b>	<b>16,3%</b>

<sup>a</sup> El índice de referencia del 17,1% se fijó con un tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,819; por lo tanto, los presupuestos de los años sucesivos se recalculan al mismo tipo de cambio, con objeto de mantener un valor de referencia estable.

Gráfico 3



19. Por lo que respecta al incremento general de la eficiencia, el objetivo ha sido aumentar la proporción de los gastos correspondientes a costos operacionales. En junio de 2007 se presentó un nuevo método de clasificación de costos en la reunión del Comité de Auditoría. En términos generales, el Comité se mostró de acuerdo con las categorías propuestas<sup>6</sup>, y reconoció que es menos importante definir con precisión las categorías de costos que establecer una referencia para vigilar los movimientos de costos que se producen a lo largo del tiempo.
20. En el cuadro 4, donde aparecen desglosados el presupuesto administrativo y el SFEP con arreglo al nuevo método de clasificación de costos, se observa que la proporción del total del presupuesto administrativo y el SFEP asignada a los costos operacionales directos e indirectos ha aumentado del 57% en 2007 al 61% que se propone para 2008 (véase también el gráfico 4), y los costos operacionales directos han registrado un incremento del 6%.

Cuadro 4

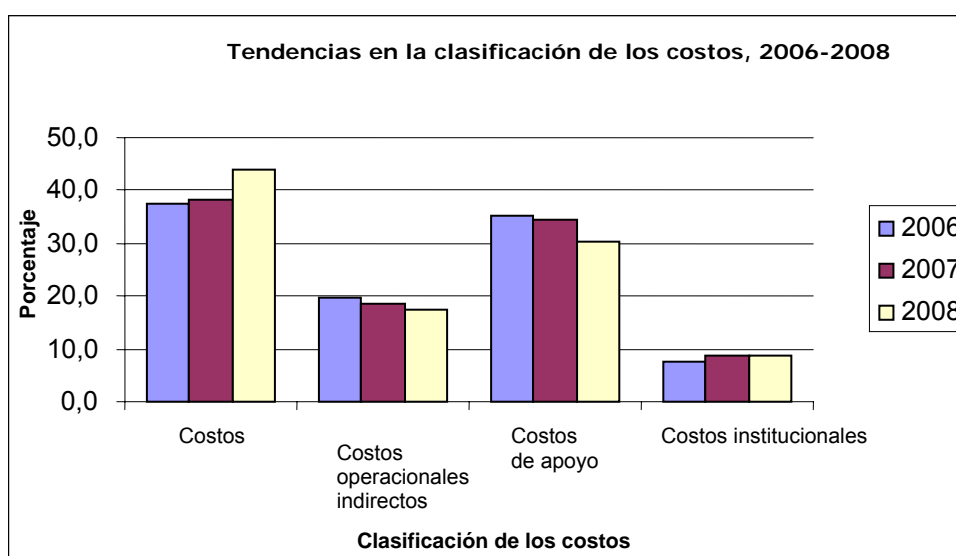
**Evolución de los costos operacionales y otros costos, 2006-2008**

(En millones de USD)

Clasificación de los costos	2006		2007		2008	
	Aprobado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,819	Porcentaje	Aprobado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,786	Porcentaje	Aprobado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737	Porcentaje
Costos operacionales directos	34	37	39	38	48	44
Costos operacionales indirectos	18	20	19	19	19	17
<b>Costos operacionales directos + indirectos</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>67</b>	<b>61</b>
Costos de apoyo	32	35	35	34	34	30
Costos institucionales	7	8	9	9	10	9
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

<sup>6</sup> Costos operacionales directos (también denominados costos directos o costos directos de los proyectos); costos operacionales indirectos (también denominados costos indirectos de apoyo operacional, costos de asistencia operacional o costos relacionados con los proyectos); costos de apoyo (también denominados costos generales, costos administrativos, otros servicios de apoyo, costos de apoyo institucional o no operacionales), y costos institucionales o gobernanza institucional.

Gráfico 4



## B. Presupuesto administrativo

21. Como se observa en el cuadro 2, en la propuesta de presupuesto administrativo se prevé un incremento del 2,0% en valores nominales y una disminución del 4,5% en valores reales. Los cuatro componentes principales del presupuesto administrativo para 2008 aparecen en el cuadro 5, donde se muestran los incrementos de precios aplicables y los incrementos o disminuciones reales relativos a cada componente.

Cuadro 5

### Componentes del presupuesto administrativo propuesto (En miles de USD)

	<i>Presupuesto aprobado para 2007 reformulado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2008 al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737</i>	<i>Incremento nominal</i>		<i>Incremento de precios</i>		<i>Incremento / (disminución) real</i>	
				%		%		%
Gastos de personal	55 815	58 464	2 649	4,7	4 325	7,7	(1 676)	(3,0)
Gastos no correspondientes al personal	14 541	12 642	(1 899)	(13,1)	291	2,0	(2 190)	(15,1)
Capacitación	400	1 100	700	175,0	-	-	700	175,0
Imprevistos	100	100	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>70 856</b>	<b>72 306</b>	<b>1 450</b>	<b>2,0</b>	<b>4 616</b>	<b>6,5</b>	<b>(3 166)</b>	<b>(4,5)</b>

### Gastos de personal

22. La estimación de los gastos de personal se ha establecido aplicando costos unitarios estándar que se han ajustado para tener en cuenta los incrementos de precios previstos en 2008 (para información detallada, véase el anexo IX: "Parámetros para la preparación del presupuesto"). El incremento nominal general de los gastos de personal en un 4,7%, cuando se prevé un aumento de los costos unitarios de personal del 7,7%, corresponde a una reducción del número de funcionarios en el presupuesto administrativo y un aumento del personal del SFEP (véase el cuadro 11).
23. La composición de los gastos de personal se presenta en el cuadro 6. Los gastos del personal contratado por períodos breves se refieren a los contratos de menos de un año, mientras que los de puestos de plazo fijo corresponden a los contratos de una duración mínima de un año.

Cuadro 6  
**Composición de los gastos de personal, 2008**  
 (En miles de USD)

<i>Gastos de personal</i>	<i>Presupuesto administrativo</i>
Gastos de personal de plazo fijo – remuneración y prestaciones	55 561
Gastos de personal contratado por períodos breves – remuneración y prestaciones	727
Horas extraordinarias	354
Plan de seguro medico después de la separación del servicio	667
Gastos por servicios médicos de la FAO	95
Licencia de maternidad	110
Contratación y reasignación	650
Pagos por separación del servicio	300
<b>Total</b>	<b>58 464</b>

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

### Gastos no correspondientes al personal

24. Se ha aplicado un incremento de precios del 2,0%, de acuerdo con la inflación estimada en la zona del euro, a los gastos no correspondientes al personal, que es la esfera del presupuesto administrativo más propensa a los recortes de gastos a corto plazo. El presupuesto de gastos no correspondientes al personal se ha reducido un 13,1% en valores nominales, un 15,1% en valores reales (el anexo IX, "Parámetros para la preparación del presupuesto", contiene información detallada al respecto). Los gastos de gestión de las instalaciones disminuirán (aproximadamente un 10%) como consecuencia del traslado que se realizará de tres edificios distintos al nuevo edificio único de la Sede. El costo de los intérpretes y los traductores descenderá cerca de un 17%, de resultados de la utilización de funcionarios internos en lugar de consultores.

### Capacitación

25. Un elemento muy importante del proceso de reforma de los recursos humanos es el perfeccionamiento del personal. Se propone que el presupuesto destinado a capacitación prácticamente se triplique y se cifre en USD 1,1 millones, en el marco del incremento nominal general del 2,0% del presupuesto administrativo ordinario (pasando de representar un 0,7% del presupuesto para personal en 2007 a un 1,9% en 2008). En un entorno de trabajo cambiante, las deficiencias de conocimientos se pueden subsanar mediante la rotación del personal; sin embargo, la capacitación sigue siendo fundamental para crear capacidad.

26. Como se señala en el cuadro 7, lo más importante será proseguir y ampliar el programa de capacitación del personal directivo intermedio, que dio comienzo en 2005 con el centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión, una iniciativa conjunta del Programa Mundial de Alimentos (PMA), la FAO y el FIDA. El presupuesto para capacitación permitirá fortalecer la capacidad estratégica del FIDA por lo que respecta, a la sucesión para cargos de dirección y la capacidad de gestión, la eficacia del desarrollo (por ejemplo, mediante la capacitación en supervisión) y los valores fundamentales del FIDA. Las necesidades de adquisición de conocimientos concretos para desempeñar funciones específicas se atenderán destinando una parte del presupuesto de cada departamento a las necesidades relacionadas con la gestión de los CMR. Está previsto organizar más actividades de capacitación genérica para el personal de toda la organización, a fin de crear competencias en esferas como las relacionadas con los idiomas, las comunicaciones y las negociaciones.

Cuadro 7

**Descripción del programa de capacitación**  
(En miles de USD)

<i>Descripción de la actividad de capacitación</i>	<i>Cuantía</i>
<b>Capacitación del personal directivo intermedio:</b>	<b>300</b>
Centro de perfeccionamiento de la capacidad de gestión	
Programa de perfeccionamiento del personal directivo intermedio	
Capacitación en supervisión e introducción a la gestión	
<b>Creación de capacidad:</b>	<b>800</b>
Creación de capacidad en gestión de recursos humanos (centrada en la Oficina de Recursos Humanos)	200
Capacitación en tareas concretas (por ejemplo, supervisión de proyectos)	400
Capacitación interna/intersectorial (capacitación genérica en idiomas, capacitación en comunicaciones)	200
<b>Total general</b>	<b>1 100</b>

**C. Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA**

27. La Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA tendrá lugar en 2008, y la dirección calcula que podrá costar hasta USD 1,8 millones. La presupuestación se basa en el supuesto de que se celebrarán cinco períodos de sesiones.

Cuadro 8  
**Octava Reposición**  
 (En miles de USD)

	<i>Séptima Reposición</i>		<i>Octava Reposición</i>
	<i>Presupuesto aprobado al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,819</i>	<i>Presupuesto propuesto reformulado al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737<sup>a</sup></i>	<i>Presupuesto propuesto</i>
Servicios relacionados con idiomas	540	600	600
Gastos de personal	431	493	450
Servicios administrativos, atenciones sociales, etc.	501	670	550
Imprevistos	204	227	200
<b>Total</b>	<b>1 676</b>	<b>1 990</b>	<b>1 800</b>
Incremento porcentual	-	19,0%	7,4%

<sup>a</sup> Los gastos correspondientes al presupuesto de las reposiciones se efectúan principalmente en euros. Tras la reformulación del presupuesto aprobado para la Séptima Reposición al tipo de cambio de USD 1 = EUR 0,737, la cantidad establecida sería igual a USD 1,99 millones. Así pues, el presupuesto propuesto para la Octava Reposición, que se cifra en USD 1,8 millones, entraña una reducción real de los gastos.

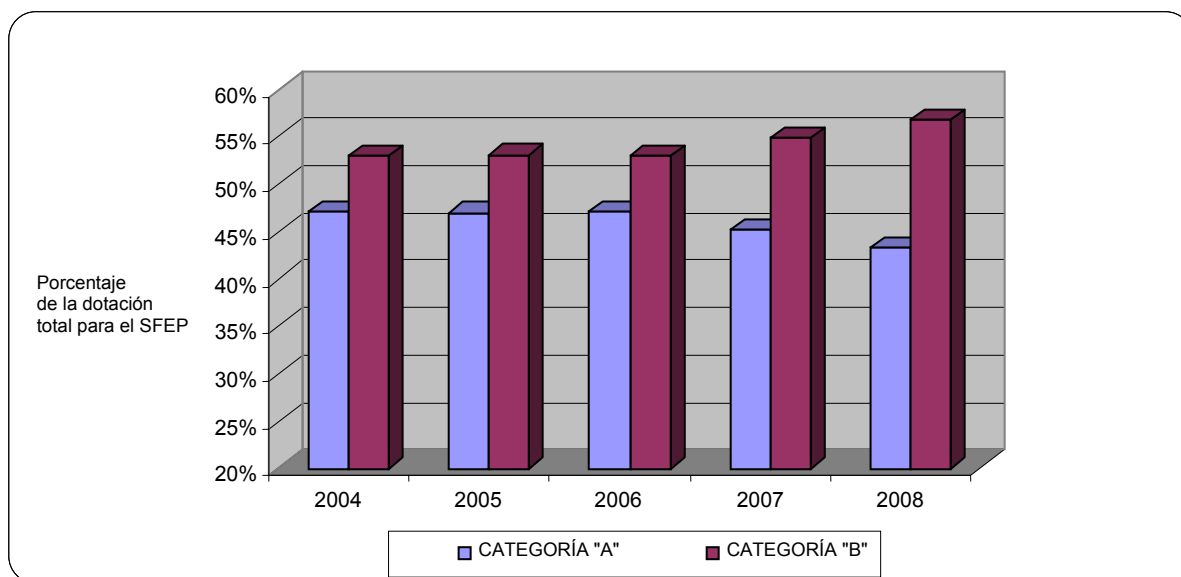
#### D. Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas

28. Se propone un crecimiento del SFEP teniendo en cuenta la dotación general de recursos propuesta del 16,3% establecida para el índice de eficiencia y las medidas que se adoptarán para contener los gastos administrativos de manera que se destinen más recursos a las operaciones. El aumento propuesto es de un 8,8% en valores reales (13,9% en valores nominales) y está destinado a respaldar la iniciativa de mejorar la calidad de los programas en los países, así como el diseño y la supervisión de los proyectos, y de incorporar la presencia en los países en la dotación de gastos totales, en el marco del incremento del 10% previsto para el programa de trabajo.
29. Cada vez se concede más importancia al aumento de la eficacia del desarrollo y se presta un apoyo mayor a la ejecución de los proyectos y los programas, como demuestra el hecho de que el crecimiento de la categoría "B" del SFEP (cartera de proyectos en curso) sea superior al de la categoría "A" (elaboración de nuevos proyectos y programas) (véanse el cuadro 9 y el gráfico 5).

Cuadro 9  
**SFEP, por categoría**  
 (En miles de USD)

<i>Categorías del SFEP</i>	<i>Presupuesto reformulado para 2007</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2008</i>	<i>Importe del aumento</i>	<i>Incremento porcentual</i>
Categoría "A"— Elaboración de nuevos proyectos y programas	15 421	16 804	1 383	9,0
Categoría "B" — Cartera de proyectos en curso	18 615	21 977	3 362	18,1
<b>Total</b>	<b>34 036</b>	<b>38 781</b>	<b>4 745</b>	<b>13,9</b>



**Gráfico 5 – SFEP, por categoría**

30. Los anexos XII y XIII contienen información detallada sobre los gastos propuestos en relación con el SFEP. El cambio más importante con respecto a la composición del SFEP para 2008 es que las instituciones cooperantes dejarán de encargarse de la supervisión y el FIDA asumirá la supervisión directa. Esto se traduce en una disminución de los gastos relativos a esas instituciones, que pasarán de USD 13,2 millones en 2007 a USD 6,7 millones en 2008, y en el correspondiente incremento de personal y servicios de consultoría.
31. La atención que se presta a la mejora de la calidad de los programas en los países se percibe en el incremento del 94% registrado en las actividades de los programas en los países, como se observa en el anexo XII.<sup>7</sup> En el presupuesto de esas actividades también se incluyen los gastos de la presencia en los países, que antes se financiaban con cargo al presupuesto del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno. El cuadro 10 presenta información detallada sobre los gastos relativos a la presencia en los países en el presupuesto para 2008. El costo de tres de los cuatro gerentes de programas en los países (GPP) se financiará con cargo al presupuesto administrativo, mientras que los gastos restantes se imputarán al presupuesto del SFEP. En el cuadro 10 se muestra también el costo incremental de la presencia del FIDA en los países, estimado en USD 1,5 millones. Los gastos correspondientes a los GPP se realizarán, independientemente de que estén o no destacados sobre el terreno y, cuando se encuentren fuera de la Sede, los gastos de viaje se reducirán por el hecho de que ya se encuentran en el país. Se va a presentar un documento por separado a la Junta Ejecutiva acerca de las actividades relativas a la presencia en los países en 2008.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> La asignación presupuestaria a las actividades relativas a los programas en los países ha disminuido en un 35% en el presupuesto administrativo; sin embargo, con el 94% del incremento previsto para el SFEP, el aumento correspondiente a esas actividades sigue siendo del 12%.

<sup>8</sup> "Plan de actividades relativo a la presencia del FIDA en los países" (documento EB 2007/92/R.47).

Cuadro 10  
**Costos relativos a la presencia en los países, 2008**  
 (En miles de USD)

<i>País</i>	<i>Gastos para 2008</i>	<i>Sueldos de los GPP en Roma</i>	<i>Ahorro en gastos de viaje</i>	<i>Costo incremental</i>
Bolivia	98			
China/Mongolia	129			
Egipto	102			
Etiopía	100			
Haití	98			
India	165			
Kenya	100			
Nicaragua	91			
Nigeria	145			
República Democrática del Congo	110			
República Unida de Tanzania <sup>a</sup>	326	226	50	
Senegal	120			
Sudán	111			
Viet Nam/República Democrática Popular Lao <sup>a</sup>	275	160	53	
Yemen	81			
<b>Total</b>	<b>2 051</b>	<b>386</b>	<b>103</b>	<b>1 562</b>

<sup>a</sup> Incluye los gastos de los GPP destacados sobre el terreno.

## E. Recursos humanos

32. La capacidad del Fondo para atraer y retener a personal de calidad y aprovechar sus competencias será fundamental para garantizar la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA. En el contexto del Plan de Acción, la importancia fundamental de la gestión de los recursos humanos (perfeccionamiento del personal, gestión del personal y alineación de los recursos de personal con los resultados prioritarios) ha quedado de manifiesto en los cambios introducidos en la dirección, como la creación de un comité de gestión estratégica de recursos humanos, integrado por altos directivos, y la adopción de un marco de orientación destinado al personal con contratos de larga duración y a la planificación del perfeccionamiento del personal.
33. Como se observa en el cuadro 5, en el presupuesto administrativo propuesto se prevé que los gastos de personal disminuyan un 3,0% en valores reales (cuando se reformulan para tener en cuenta el aumento previsto del costo unitario del personal). En el cuadro 11 *infra* se presenta el número de puestos equivalentes a los de jornada completa (PEJC) propuesto para 2008 y un desglose por fuente de financiación. El número de PEJC propuestos en el marco del presupuesto administrativo es de 389,9 (lo que supone una reducción con respecto a los 402,9 puestos de 2007). Los PEJC propuestos en relación con el SFEP para 2008 ascienden a 60,2 (es decir, un aumento con respecto a los 43,3 de 2007); esto demuestra la importancia estratégica de la eficacia del desarrollo, de la ampliación del programa de trabajo y del cambio en la supervisión de los proyectos y programas, que dejará de estar en manos de las instituciones cooperantes y será asumida directamente por el FIDA, así como de la incorporación de la presencia en los países.

Cuadro 11

**Resumen de los recursos humanos propuestos para 2008, por fuente de financiación**  
(Expresado en PEJC)<sup>a</sup>

Fuente de financiación	Total 2007	Plazo fijo		Total personal de plazo fijo	Personal contratado por períodos cortos	Total 2008	Variaciones en PEJC
		Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales				
Presupuesto adiminstrativo (anexo XIV)	402,9	181,3	195,4	376,7	13,2	389,9	(13,0)
SFEP (anexo XIV)	43,3	36,6	20,2	56,8	3,4	60,2	17,0
<b>Total</b>	<b>446,2</b>	<b>217,9</b>	<b>215,6</b>	<b>433,5</b>	<b>16,6</b>	<b>450,2</b>	<b>4,0</b>

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

34. En el cuadro 12 se presenta el mismo número de PEJC, por departamento, y el anexo XIV contiene información detallada sobre la dotación de personal.

Cuadro 12

**Número de funcionarios previsto en el presupuesto administrativo y el SFEP combinados, por departamento**  
(Expresado en PEJC)<sup>a</sup>

Departamento	2007	2008	Incremento/ (disminución)	Porcentaje
				de Incremento/ (disminución)
Departamento de Asuntos Externos	111,9	107,8	(4,1)	(3,6)
Departamento de Finanzas y Administración	146,3	142,1	(4,2)	(2,9)
Oficina del Presidente y el Vicepresidente (Grupo de la OPV)	31,3	31,9	0,6	1,9
Departamento de Administración de Programas	156,7	168,4	11,7	7,5
<b>Total</b>	<b>446,2</b>	<b>450,2</b>	<b>4,0</b>	<b>0,9</b>

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

## V. Presupuesto de gastos de capital

35. En el marco de presupuestación de gastos de capital, adoptado por el Comité de Auditoría en junio de 2007, se presenta información detallada sobre la manera en que el FIDA hará efectivos y administrará los gastos de capital, que abarcan un período superior a un año. Los principales pasos necesarios para aplicar ese marco son:
- definir los desembolsos que corresponden al presupuesto de gastos de capital;
  - determinar la política y los costos de depreciación;
  - establecer los criterios que se han de aplicar;
  - definir los parámetros para la preparación y aprobación del presupuesto de gastos de capital, y
  - establecer actividades de contabilidad, supervisión y presentación de informes.

36. La ventaja de un presupuesto de gastos de capital es que permite repartir los gastos correspondientes a los activos de capital en varios años (vida útil de los activos), en lugar de registrarlos como un gasto no recurrente. En concreto, los departamentos del FIDA que presentan una propuesta de actividad de gastos de capital deben tener en cuenta que, una vez concluido el proyecto, se imputará a sus presupuestos la depreciación del activo durante la vida económica útil de éste, de modo que los gastos de capital deberían dar lugar a eficiencias y reducciones de otros costos. Los activos que proporcionen un beneficio institucional se imputarán a un centro de costos a nivel central.
37. Los criterios que se proponen para incluir un gasto en un presupuesto de gastos de capital son:
- el activo debe proporcionar un beneficio mensurable;
  - la vida útil estimada del activo debe ser de al menos tres años, y
  - el valor del activo ha de tener un valor mínimo de USD 200 000.
38. El proceso y los parámetros para la aprobación de un presupuesto de gastos de capital son los siguientes:
- se someterá al Presidente Adjunto competente una propuesta de actividad, en que se indique el proyecto concreto, para que la examine y la transmita a un grupo técnico de presupuestación de gastos de capital<sup>9</sup>; cuando se trate de proyectos de tecnología de la información (TI), la propuesta deberá presentarse al Comité de Gestión de la Tecnología de la Información, y únicamente los proyectos aceptados por ese comité serán sometidos al grupo técnico;
  - todos los proyectos deberán ser viables económicamente;
  - todos los proyectos deberán incluir un factor de imprevistos del 10%;
  - el presupuesto de gastos de capital se someterá todos los años a la aprobación de la Junta Ejecutiva, como parte del documento del programa de trabajo y presupuesto, y
  - los costos de depreciación anuales se contabilizarán por separado y quedarán reflejados en los estados financieros.
39. En el marco de presupuestación de gastos de capital se han propuesto los siguientes requisitos mínimos en materia de presentación de informes:
- realización de exámenes semestrales y anuales de los proyectos de inversión en curso por la dirección;
  - realización de exámenes de los cambios relativos al alcance, la duración y los gastos de terminación, con explicaciones de las desviaciones y propuestas de medidas correctivas;
  - inclusión de la información de los apartados a) y b) en el informe trimestral presentado al personal directivo superior en los trimestres segundo y cuarto del año, y
  - presentación a la Junta Ejecutiva de un examen de los resultados y los costos finales tras la conclusión del proyecto.
40. Para que aumente la eficiencia y eficacia del personal será necesario introducir mejoras considerables en la infraestructura física de los procesos administrativos y operacionales, en particular en la esfera de la TI. A tal efecto, el FIDA propone establecer y financiar un presupuesto de gastos de capital, que se amortizaría mediante deducciones en los futuros presupuestos.

<sup>9</sup> El grupo técnico de presupuestación de gastos de capital estará dirigido por el Presidente Adjunto encargado del Departamento de Finanzas y Administración e integrado por representantes de la Oficina del Contralor, la División de Planificación Estratégica y Presupuesto y la Oficina del Tesorero.

41. El FIDA está en vías de ultimar la estrategia de TI a medio plazo que comprende la validación con los responsables de los procesos, la aplicación de disposiciones de gestión sólidas y la distribución rigurosa de los costos de amortización a cuenta de los beneficios y ahorros previstos en el futuro. Mientras se consolida este procedimiento, se propone que los gastos de capital se mantengan en el mínimo imprescindible para gestionar los riesgos que se hayan determinado y racionalizar algunos de los procesos de trabajo prioritarios. En consecuencia, se propone un presupuesto de gastos de capital para 2008 por un monto de USD 2,0 millones, de los cuales USD 1,1 millones se emplearán para integrar los sistemas de préstamos y donaciones (atendiendo a una observación formulada por el auditor externo), USD 0,3 millones se dedicarán a racionalizar los procesos institucionales (en especial los que guardan relación con los recursos humanos), y USD 0,5 millones se destinarán a la renovación de las computadoras de escritorio/portátiles (véanse el cuadro 13 y el anexo XV).

Cuadro 13

**Presupuesto de gastos de capital propuesto para la TI, 2008**  
(En miles de USD)

<i>Orientaciones estratégicas en materia de TI</i>	<i>Presupuesto propuesto para 2008</i>
Integración de la gestión de los préstamos y las donaciones	1 100
Racionalización de los procesos institucionales	300
Renovación de infraestructura	600
<b>Total</b>	<b>2 000</b>

## VI. Alineación de los recursos humanos y financieros del FIDA con los resultados

42. El enfoque seguido por el FIDA para alinear sus recursos humanos y financieros con los resultados se basa firmemente en su sistema general de gestión de resultados, expuesto en el anexo II, y está directamente relacionado con el sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, que regula los aspectos institucionales del planteamiento aplicado por el Fondo a la gestión orientada a los resultados de desarrollo (descrita en la mitad inferior de la figura que aparece en el anexo II). En el marco del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño, los CMR representan los resultados a nivel de la organización (incluidos los productos) que sirven para que los recursos humanos y financieros controlados directamente por el FIDA se centren en reforzar la calidad de los programas y, en última instancia, en aumentar el impacto en el desarrollo. La alineación del presupuesto administrativo y el SFEP con los CMR se presenta en el cuadro 14 y el gráfico 6.

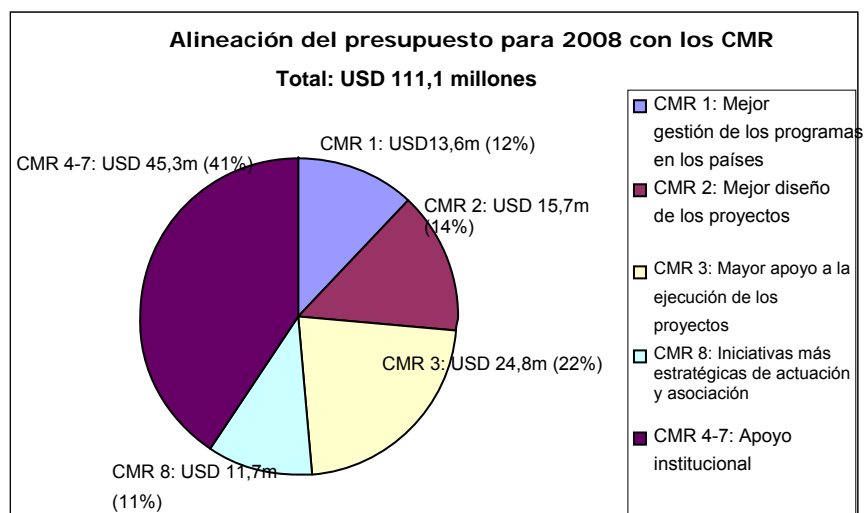
Cuadro 14

**Alineación del proyecto de presupuesto administrativo y el SFEP para 2008 con los resultados de la gestión institucional<sup>a</sup>**  
(En millones de USD)

<i>Descripción</i>		<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje del total</i>
<b>CMR operacionales</b>			
CMR 1	Mejor gestión de los programas en los países	13,6	12
CMR 2	Mejor diseño de los proyectos (préstamos y donaciones)	15,7	14
CMR 3	Mayor apoyo a la ejecución de los proyectos	24,8	22
CMR 8	Iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional	11,7	11
<b>Total parcial</b>		<b>65,8</b>	<b>59</b>
<b>Apoyo institucional a los CMR</b>			
CMR 4	Mejor movilización y gestión de los recursos	} 45,3	41
CMR 5	Mejor gestión de los recursos humanos		
CMR 6	Mejor gestión de los riesgos		
CMR 7	Mayor eficiencia administrativa		
<b>Total</b>		<b>111,1</b>	<b>100</b>
Presupuesto administrativo		72,3	
SFEP		38,8	
<b>Total</b>		<b>111,1</b>	

<sup>a</sup> En este cuadro se indica la distribución de los recursos en relación con las actividades correspondientes a cada CMR. Cabe señalar que los recursos que contribuyen al logro de los CMR 1, 2 y 3 (cuyo valor asciende a USD 54,1 millones) corresponden a la parte del presupuesto administrativo y el SFEP asignada a las actividades de gestión de los programas (véase el anexo X: USD 17,1 millones, y el anexo XII: USD 37 millones)

Gráfico 6



43. Los indicadores básicos de resultados son el instrumento utilizado para orientar el desempeño general en función de los CMR y someterlo a una supervisión y gestión sistemáticas e informar al respecto (entre otros, a la Junta Ejecutiva, por medio del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo). A estos indicadores fundamentales se les asignan cada año los niveles de desempeño previstos. Los

resultados con respecto al sistema institucional de planificación y gestión del desempeño en 2007, año en que éste se aplica a título experimental, se presentan a la Junta Ejecutiva en el marco del informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo correspondiente a 2007.

44. En el resto de esta sección se explica el proceso por el que se ha llegado a los CMR y los indicadores básicos de resultados institucionales que figuran a continuación, y se describe cada CMR, los productos conexos, los indicadores básicos de resultados y los niveles de desempeño previstos para finales de 2008, así como una estimación de las asignaciones de recursos necesarias.

#### **A. Establecimiento de los resultados de la gestión institucional y los indicadores básicos de resultados institucionales para 2008**

45. Los CMR, los indicadores básicos de resultados institucionales y los productos principales presentados en la sección que sigue se han establecido sobre la base de los principales conocimientos y las enseñanzas extraídos del primer año de aplicación del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño (2007); entre otras cosas, han resultado útiles las consultas con los miembros de la red de planes de gestión de las divisiones y los directivos de nivel alto e intermedio, el borrador de los planes estratégicos de los departamentos para 2008-2009, dos evaluaciones del sistema y los intercambios con organizaciones similares (en el anexo V figura un resumen de las realizaciones relativas a los CMR en lo que va de este año de adaptación). El proceso de perfeccionamiento de los CMR y los indicadores básicos de resultados institucionales para 2008 se llevó a cabo con el fin de:
- introducir mejoras gracias a la experiencia acumulada, a fin de que esos resultados e indicadores sean más pertinentes y útiles para robustecer el desempeño en las esferas clave que contribuyen en mayor medida a mejorar la eficacia del desarrollo, y
  - promover la integración con las iniciativas que se han establecido recientemente, como el marco de medición de resultados, incorporando indicadores en los procesos habituales de gestión del desempeño.
46. Dos resultados importantes de la revisión han sido la adición de un nuevo CMR para reforzar la orientación estratégica del diálogo sobre políticas del FIDA a nivel regional e internacional y los acuerdos de asociación y la introducción de un instrumento de planificación a nivel de departamento, es decir, los planes estratégicos de los departamentos. Esos planes, que se introdujeron en mayo de 2007, han sido fundamentales para definir y estructurar las prioridades estratégicas para 2008 y prever la asignación de un nivel elevado de recursos a todos los CMR.
47. Existe una estrecha relación entre los distintos CMR, pues el logro de algunos de ellos se apoya en el de los demás. Esto plantea algunas dificultades a la hora de definir los límites entre ellos. Sin embargo, cada uno tiene una orientación esencial e indicadores básicos de resultados institucionales que les son propios.
48. Para evitar repeticiones, se ha tratado de resumir en la mayor medida posible las descripciones de los CMR que se presentan a continuación. Cabe subrayar que algunos elementos trascienden los CMR. La puesta en práctica de las iniciativas del Plan de Acción ocupa un lugar destacado con respecto a la mayoría de los CMR, y algunas iniciativas, como las relativas a la gestión de conocimientos y la innovación, son pertinentes para varios de ellos.

## B. Información detallada sobre los resultados de la gestión institucional y los indicadores básicos de resultados institucionales

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

49. De conformidad con lo dispuesto en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, los programas en los países se han de diseñar y gestionar en coordinación con los gobiernos y otros asociados (apropiación, alineación y armonización), de manera que respalden las estrategias nacionales de desarrollo. Se debe hacer hincapié en la movilización de asociaciones, recursos y conocimientos, con el fin último de promover la adopción de políticas en favor de los pobres que contribuyan a lograr una reducción sostenible de la pobreza.
50. Los programas del FIDA en los países se enmarcan en los COSOP, instrumento fundamental que sirve para orientar y gestionar los proyectos y programas financiados con préstamos y donaciones y otros instrumentos y procesos conexos. El desempeño en función de este CMR depende directamente del éxito de la puesta en práctica de los COSOP basados en los resultados. Así pues, depende también de que se preparen COSOP basados en los resultados de calidad en la mayor cantidad posible de países y de que éstos se utilicen como instrumento para gestionar los programas en los países centrándose en los resultados.
51. Con el fin de mejorar la eficacia de los programas en los países, otra de las prioridades en relación con este CMR es reforzar la interacción del FIDA en los países, sobre todo por medio de la presencia en los países y la iniciativa "Una ONU". El FIDA integrará el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno y participará activamente en la iniciativa "Una ONU" en los ocho países.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COSOP basados en los resultados</li> <li>• Exámenes anuales de los COSOP basados en los resultados</li> <li>• Establecimiento/revisión de políticas operacionales/temáticas</li> <li>• Incorporación de la iniciativa relativa a la presencia en los países (éste es un producto fundamental que también se ha previsto en relación con los CMR 5 y 7)</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Número de nuevos COSOP basados en los resultados	15
Porcentaje de COSOP calificados como mínimo de satisfactorios en la etapa inicial	70%
Porcentaje de COSOP basados en los resultados examinados cada año en los países	60%
Porcentaje de países en que el FIDA está presente en virtud de un acuerdo institucional de acogida (establecido con el país anfitrión o con una institución financiera internacional u organización de las Naciones Unidas)	100%
Porcentaje de cofinanciación movilizado para proyectos y programas del FIDA	1,1 : 1
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
USD 13,6 millones (véase el cuadro 14)	

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

52. Los proyectos y los programas son el principal medio de alcanzar los resultados en materia de desarrollo que se fijan en los programas en los países. Constituyen un mecanismo clave por el que el FIDA proporciona financiación, intercambia conocimientos e innovaciones y entabla un diálogo sobre políticas con los gobiernos y otros asociados. Para el FIDA, la prioridad consiste en garantizar que esos proyectos estén diseñados con la mayor calidad posible, se basen en las mejores



prácticas y promuevan la adopción de enfoques innovadores. El desempeño en relación con este CMR dependerá a su vez de que se apliquen con éxito los elementos del actual programa de cambio institucional: i) la estrategia de gestión de conocimientos, por lo que respecta a la manera en que las enseñanzas, los conocimientos y la innovación se utilizan en el proceso de diseño de los programas; ii) la estrategia de innovación, y iii) la mejora de la calidad y del proceso de garantía de la calidad en la etapa inicial.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de nuevos proyectos</li> <li>• Establecimiento de nuevas donaciones por países y a nivel mundial y regional</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Proporción de proyectos en tramitación	1,8
Porcentaje de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en la etapa inicial	70%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
USD 15,7 millones (véase el cuadro 14)	

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

53. Mientras que el CMR 2 se centra en garantizar que el diseño de los proyectos y los programas sea de calidad, el CMR 3 guarda relación con el apoyo que el Fondo presta durante la ejecución de éstos. En la fase de ejecución de los proyectos es cuando se gestionan los procesos destinados a alcanzar los objetivos que se han definido en la fase de diseño, por lo que aumentar la cantidad y la calidad del apoyo prestado a la ejecución de los proyectos es indispensable para reforzar la eficacia del FIDA en materia de desarrollo. El aspecto fundamental de este CMR es la aplicación de las políticas y las directrices de supervisión aprobadas recientemente, con arreglo a las cuales el FIDA pasaría a ocuparse oficialmente de las tareas de supervisión en lugar de contratar ese servicio.
54. En relación con este CMR, el aspecto más importante es la supervisión eficaz de los proyectos y el apoyo a la ejecución, a fin de prestar una asistencia dinámica a las entidades encargadas de la ejecución de los proyectos. Una mayor participación en las tareas de supervisión y apoyo a la ejecución ofrece también una oportunidad única al FIDA de adquirir más conocimientos sobre las políticas de reducción de la pobreza rural, información que a su vez se podría utilizar en el diseño de nuevos proyectos, dar a conocer a otros proyectos en curso o emplear en el marco del diálogo sobre políticas a nivel nacional o internacional. La aplicación de la estrategia de gestión de conocimientos forma parte integrante de este CMR.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misiones de supervisión</li> <li>• Plena realización del programa de capacitación institucional sobre supervisión directa en 2008</li> <li>• Establecimiento pleno del proceso de garantía de la calidad de la supervisión en 2008</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Porcentaje de proyectos en peligro	18%
Índice de proactividad	70%
Tiempo medio que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta su entrada en vigor	14,5 meses
Porcentaje de proyectos calificados como mínimo de satisfactorios en la supervisión general	80%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
USD 24,8 millones (véase el cuadro 14)	

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

55. El principal objetivo del CMR 4 es doble: i) aumentar la cuantía y la seguridad de la base de recursos financieros del FIDA, y ii) mejorar la manera en que se gestiona y se responde de las principales dotaciones de recursos del FIDA: contribuciones, cartera de inversiones, recursos para préstamos y donaciones y recursos administrativos. Este CMR no abarca los recursos de cofinanciación recibidos para proyectos y programas del FIDA, que están comprendidos en el CMR 1.
56. Por lo que respecta al apartado i) anterior, el aspecto más importante es la movilización de recursos relacionada con las reposiciones y con las necesidades de recursos adicionales (por ejemplo, fondos suplementarios)
57. Por lo que se refiere al apartado ii) anterior y a cada dotación de recursos, el objetivo principal de este CMR se resume a continuación:
- Gestión de las contribuciones: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos que permitan mejorar la gestión de las contribuciones recibidas.
  - Cartera de inversiones: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos que permitan optimizar los ingresos derivados de las inversiones.
  - Recursos para préstamos y donaciones: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos que permitan optimizar la asignación de recursos en apoyo de la mitigación de la pobreza en los países receptores, bien en función del desempeño o de la crisis de endeudamiento, y respaldar la creación de capacidad de las instituciones mundiales y regionales para realizar investigaciones que favorezcan a los pobres.
  - Recursos administrativos: establecer/examinar y aplicar políticas/procedimientos para mejorar la gestión financiera y fortalecer la gestión orientada a los resultados mediante una mayor alineación de los presupuestos del FIDA y los CMR.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de la Octava Reposición</li> <li>• Establecimiento/aplicación del marco de presupuestación de gastos de capital</li> <li>• Planes de gestión de los departamentos y de las divisiones para todos los departamentos y divisiones</li> <li>• Informes y exámenes trimestrales del desempeño de las divisiones y los departamentos</li> <li>• Informes y exámenes trimestrales del desempeño institucional y la ejecución del presupuesto</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Porcentaje de instrumentos de contribución depositados con respecto a las promesas de contribución a la Séptima Reposición	90%
Recursos suplementarios movilizados (en millones de USD)	10
Porcentaje de desviación de la tasa establecida con respecto al rendimiento de las inversiones	0%
Porcentaje arrastrado del presupuesto (administrativo y SFEP)	<5%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
CMR 4 a 7: USD 45,3 millones (véase el cuadro 14)	

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

58. El objetivo fundamental del CMR 5 es mejorar la calidad de la gestión de los recursos humanos en el FIDA; para fortalecer las actividades de desarrollo es indispensable contar con un personal motivado, debidamente calificado y bien dirigido. Entre las prioridades clave figuran el fortalecimiento de la capacidad de gestión; el desarrollo de la capacidad técnica y operativa del personal acorde con las funciones cambiantes que ha de desempeñar, sobre todo en la esfera operacional; la mejora del sistema de evaluación de la actuación profesional, y el refuerzo de la calidad y la eficiencia de los servicios de recursos humanos, en particular los de contratación. Para contribuir al logro de estos objetivos, en el marco del Plan de Acción se ha puesto en marcha un proceso de reforma de la gestión de los recursos humanos a medio plazo con metas claras. Habida cuenta de la consolidación de la iniciativa de presencia en los países, la reestructuración de los servicios de recursos humanos con miras a facilitar la integración del personal descentralizado en las estructuras habituales de gestión del FIDA y proporcionar el apoyo adecuado a ese personal, tendrá suma prioridad.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación plena del programa de fortalecimiento del personal directivo intermedio para finales de 2008 (incluida la aplicación del sistema de evaluación de 360 grados)</li> <li>• Reestructuración de la Oficina de Recursos Humanos de aquí a finales de 2008</li> <li>• Vinculación de las evaluaciones del personal con los resultados institucionales</li> <li>• Consolidación de la iniciativa de presencia en los países (éste es un producto esencial que se ha previsto también en relación con los CMR 1 y 7)</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Porcentaje de funcionarios de la categoría P-5 y categorías superiores que ha asistido a un curso de perfeccionamiento de la capacidad de gestión	100%
Porcentaje de puestos del cuadro orgánico cubiertos en un plazo no superior a 9 meses (desde la publicación de la vacante hasta la entrada en funciones)	80%
Proporción entre el número de funcionarios del cuadro orgánico y el de funcionarios del cuadro de servicios generales	1 : 1
Tasa de vacantes	6%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
CMR 4 a 7: USD 45,3 millones (véase el cuadro 14)	

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

59. Gestionar los riesgos de forma eficaz es fundamental para alcanzar los objetivos fijados a todos los niveles. La principal meta de este CMR es que la dirección preste más atención a la gestión de riesgos y refuerce la capacidad institucional para gestionar riesgos integrando este aspecto en los actuales procesos de gestión, como los planes de gestión de las divisiones, el registro del riesgo institucional y los COSOP basados en los resultados. Esto se tomará en cuenta a la hora de introducir la gestión del riesgo institucional en el FIDA. También se harán esfuerzos por aprovechar más la función de auditoría interna a fin de reforzar la capacidad del FIDA para gestionar riesgos y, al mismo tiempo, la dirección adoptará un enfoque más dinámico para atender a las recomendaciones de auditoría interna y externa.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento en 2008 de una política/marco de gestión del riesgo institucional</li> <li>• Creación de un registro general del riesgo institucional</li> <li>• Realización completa de un programa institucional de capacitación sobre gestión de riesgos de aquí a finales de 2008</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna del FIDA aplicadas	70%
Porcentaje de riesgos a nivel institucional con una calificación de 9 respecto de su importancia	<15%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
CMR 4 a 7: USD 45,3 millones (véase el cuadro 14)	

**CMR 7: Mayor eficiencia administrativa**

60. El FIDA tiene la obligación de velar por que los recursos aportados por los Estados Miembros se utilicen de la forma más eficaz posible para cumplir el mandato de reducir la pobreza rural. Las medidas destinadas a mejorar la eficiencia administrativa deben aplicarse necesariamente de forma sostenida y con una perspectiva a medio plazo para no comprometer la calidad de los servicios administrativos, de los que depende la eficacia operacional del Fondo. En última instancia, el objetivo será continuar ampliando la proporción de recursos del presupuesto destinada a actividades operacionales.
61. Este CMR se conseguirá mediante la racionalización y simplificación de los procesos operativos, de manera que los servicios internos se presten de forma más eficiente y el tiempo dedicado por el personal a las tareas administrativas se reduzca. Se tratará de reforzar la eficiencia aprovechando los avances de la tecnología de la información y las comunicaciones y estudiando las posibilidades de contratación externa y deslocalización y de compartir servicios con otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.
62. También tendrá suma prioridad la prestación de pleno apoyo administrativo para la integración pronta y satisfactoria de la iniciativa de presencia en los países en las estructuras habituales de gestión del FIDA.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusión del traslado a los nuevos locales de la Sede en 2008</li> <li>• Consolidación de la iniciativa de presencia en los países (éste es un producto fundamental que también se ha previsto en relación con los CMR 1 y 5)</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Índice de eficiencia	16,3%
Proporción entre los costos operacionales directos y el presupuesto total	61%
Proporción de funcionarios del Departamento de Administración de Programas con respecto al número total de funcionarios del FIDA	40%
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
CMR 4 a 7: USD 45,3 millones (véase el cuadro 14)	

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

63. El impacto más directo del FIDA en cuanto a la ayuda a la población rural pobre para salir de la pobreza se consigue a nivel de los países, mediante la ejecución de programas y proyectos. Sin embargo, es necesario que exista un entorno favorable para poder sacar el máximo provecho de esas actividades. En su calidad de institución financiera internacional y organismo especializado de las Naciones Unidas, el FIDA tiene la posibilidad de aportar informaciones útiles y, aunque en muy pequeña medida, de ejercer influencia en ese entorno, y esto constituye una obligación hacia la población rural pobre.
64. El FIDA cumple principalmente esa obligación aprovechando los conocimientos y la experiencia generados por los proyectos que financia, prestando apoyo a la población pobre y fortaleciendo sus organizaciones (y, de esa forma, permitiendo que la población rural pobre hable por sí misma en foros internacionales en lugar de que sea representada) y creando asociaciones sólidas en materia de políticas y actividades de promoción con asociados estratégicos. Entre éstos se encuentran las organizaciones hermanas del FIDA en Roma, otros organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y los miembros del sistema del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional. El FIDA colabora con esos asociados en toda una serie de cuestiones que revisten

importancia para la población rural pobre, incluidas las relacionadas con los alimentos, el desarrollo agrícola y rural y la mejora de la eficacia de la ayuda (por ejemplo, los procesos de París, "Una ONU" y Monterrey). La aplicación de este CMR está estrechamente relacionada con la de los CMR 1, 2 y 3, ya que para realizar todos ellos es fundamental que exista un flujo de conocimientos bidireccional entre el nivel nacional y el nivel regional e internacional.

65. Este CMR es nuevo, pues no existía un CMR relativo a la responsabilidad del FIDA en materia de políticas y promoción en 2007. Todavía está en proceso de elaboración y los correspondientes indicadores básicos de resultados se seguirán perfeccionando a lo largo de 2008.

<b>Principales productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del informe sobre la pobreza rural</li> <li>• Preparación y actualización del portal de la pobreza rural</li> <li>• Amplia contribución/participación en foros regionales/internacionales pertinentes (por ejemplo, el Foro Campesino, el 16º periodo de sesiones de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible y el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, Financiación para el Desarrollo (Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Accra, 2008)</li> <li>• Establecimiento de nuevas donaciones a nivel mundial y regional</li> </ul>	
<b>Indicadores básicos de resultados</b>	<b>Previsiones para 2008</b>
Número de foros internacionales en los que el FIDA hace una aportación importante (financiera o relacionada con políticas) <sup>a</sup>	5
Número de grupos de consulta sobre políticas que definen la postura institucional del FIDA como plataforma de actuación en temas concretos	3
Número de reuniones regionales de organizaciones de agricultores que reciben un apoyo importante del FIDA <sup>a</sup>	2
Establecimiento de asociaciones más sólidas con al menos dos asociados internacionales	2
<b>Estimación de los recursos necesarios</b>	
USD 11,7 millones (véase el cuadro 14)	

<sup>a</sup> Se efectuarán evaluaciones cualitativas del desempeño del FIDA mediante el uso experimental de encuestas clásicas en 2008, con las cuales se considerarán las percepciones de los asociados acerca de la contribución del FIDA a los principales eventos que convoca o en que participa.

## Parte II – Programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación para 2008

### I. Antecedentes

66. Durante el 48º período de sesiones del Comité de Evaluación y el 91º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, celebrados en septiembre de 2007, se mantuvieron debates acerca de la descripción preliminar del programa de trabajo y las cuestiones relativas a los recursos de la Oficina de Evaluación para 2008 (OE). Posteriormente, en octubre, el programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2008 se examinó en ocasión del 49º período de sesiones del Comité de Evaluación. Partiendo de las observaciones y la orientación aportadas por la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación, la OE ha preparado su propuesta definitiva de programa de trabajo y presupuesto para 2008 a fin de que se examine durante el 92º período de sesiones de la Junta, en diciembre de 2007. Anteriormente, conforme a la decisión de la Junta, la propuesta final fue examinada también por el Comité de Auditoría en noviembre de 2007.

### II. Resumen del programa de trabajo y presupuesto para 2008

67. En comparación con años anteriores, el programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2007 fue inusitadamente voluminoso, debido al aumento del número de evaluaciones, en particular, la evaluación conjunta con el BAfD. Ahora bien, en cumplimiento de las instrucciones impartidas por la Junta en diciembre de 2006, la propuesta relativa al programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2008 volverá a un nivel más sostenible.
68. En su período de sesiones de septiembre, la Junta Ejecutiva expresó su apoyo al programa de trabajo y reconoció la importancia de las evaluaciones propuestas. Asimismo tomó nota de la propuesta formulada en el presupuesto que se presentó en septiembre de una disminución en cifras reales de un 8%, frente al nivel de 2007. Tras un examen de la evaluabilidad de algunas de las evaluaciones propuestas, y de conformidad con lo convenido con el Comité de Evaluación en octubre, la OE propone ahora un programa de trabajo<sup>10</sup> y presupuesto aún más reducido y ha logrado disminuir también el número de recursos humanos necesarios en 2008. Estas modificaciones comportarán una reducción total de USD 357 000 en el presupuesto propuesto para 2008 (que actualmente asciende a USD 5,47 millones), frente al monto de USD 5,82 millones previsto en el presupuesto para 2007.

### III. Realizaciones en 2007

69. En general, la OE ha podido llevar a cabo todas las actividades previstas para 2007 excepto una.<sup>11</sup> En el anexo XVI se enumeran las realizaciones concretas.
70. Más específicamente, las evaluaciones a nivel institucional planificadas en 2007 van bien encaminadas, en particular la evaluación conjunta con el BAfD sobre desarrollo agrícola y rural en África.

<sup>10</sup> La OE no efectuará la evaluación relativa a Mesoamérica y aplazará a 2009 la evaluación de la política del FIDA sobre los enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural.

<sup>11</sup> La fecha de inicio de la evaluación del programa en el país (EPP) para el Sudán se aplazó a causa de demoras imprevistas en la fecha de entrada en funciones del oficial superior de evaluación asignado a dicha evaluación. En cuanto a las actividades no planificadas, la OE participa en las evaluaciones de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y la evaluación de la iniciativa piloto "Una ONU", junto con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, respectivamente, además de ser uno de los principales contribuyentes a la propuesta de establecer un órgano de evaluación independiente para todas las Naciones Unidas.

71. En noviembre de 2007, la OE comenzó la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural. Dicha evaluación abarcará la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones, de acuerdo con lo solicitado por la Junta al aprobar dicho documento en diciembre de 2004.
72. La OE finalizó la evaluación del programa piloto del FIDA relativo a la presencia sobre el terreno. En la evaluación se concluyó, entre otras cosas, que en lo sucesivo, lo que debía sopesarse no era tanto si se necesitaba una presencia sobre el terreno, sino qué forma de presencia en los países resultaría más adecuada para una organización como el FIDA, a fin de maximizar su eficacia en términos de desarrollo. La evaluación fue objeto de examen en el 48º período de sesiones del Comité y el 91º período de sesiones de la Junta, así como durante un seminario oficioso de la Junta celebrado antes de dicho período de sesiones.
73. En 2007, la OE finalizó también la evaluación de la política del FIDA en materia de financiación rural y la presentó al Comité de Evaluación en su 46º período de sesiones. En ella, se reconocía la función de liderazgo del Fondo en la financiación rural a nivel mundial, por el volumen de sus inversiones, aunque se observaba que los resultados de las actividades del FIDA en esa esfera podían mejorarse aún más. Entre otras cuestiones, en la evaluación se recomendó que el FIDA actualizara la política institucional en materia de financiación rural elaborada en 2000.
74. La evaluación de la estrategia regional para el Cercano Oriente y África del Norte se completará antes de finales de diciembre de 2007. Se ha llegado a la conclusión de que aunque la estrategia regional se ajusta, en general, a las estrategias y prioridades institucionales del FIDA, los recursos asignados son demasiado limitados para aplicarla eficazmente a través de los programas y actividades del FIDA en los países.
75. En 2007, la OE se ocupó de diversas evaluaciones de los programas en los países (EPP). En primer lugar, completó las EPP relativas a Malí y Marruecos. En el caso de Malí, se puso de relieve, entre otras cosas, que era fundamental prestar la debida atención a mejorar los medios de vida mediante enfoques viables para las cadenas de valor, sin dejar de tener siempre presente las limitaciones (por ejemplo, de infraestructura, de acceso a los mercados y a otros servicios) de las zonas marginales en las que vivía la población rural pobre en las que el FIDA centraba sus actividades.
76. En la EPP relativa a Marruecos se consideró que el programa del FIDA en ese país había tenido resultados satisfactorios y un impacto positivo en la reducción de la pobreza rural, sobre todo por el aumento de la seguridad alimentaria, la diversificación de los ingresos y el incremento de recursos productivos. Asimismo, se observó que la falta de una presencia permanente en el país estaba entorpeciendo la capacidad del FIDA para mantener un diálogo sobre políticas eficaz.
77. La EPP relativa al Brasil puso de relieve los buenos resultados de los proyectos financiados por el FIDA en el país, pero también las deficiencias en la promoción de las innovaciones y en las actividades no relacionadas con los proyectos, como el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones, especialmente con las organizaciones donantes. Por último, en la evaluación se recalcó la importancia de que el FIDA reflexionara sobre su enfoque y prioridades generales para la intervención en un país de ingresos medianos, como era el caso del Brasil.



78. La OE finalizó la labor sobre el terreno de las EPP relativas a Etiopía, Nigeria y el Pakistán. Asimismo se habían emprendido los preparativos para la EPP relativa al Sudán. Por último, la OE llevó a cabo cinco evaluaciones de proyectos en Albania, Belice, Burkina Faso, Filipinas y el Pakistán, y completó la evaluación de un proyecto en Rumania que había comenzado en 2006.
79. La OE produjo la quinta edición del informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI). El análisis reveló que el 73% del conjunto de proyectos evaluados en 2006 mostraba resultados satisfactorios en cuanto a las realizaciones globales. Sin embargo, la sostenibilidad seguía siendo un problema, pues había resultado insatisfactoria en el 47% de los proyectos evaluados el año precedente. El acceso a los mercados y el seguimiento y evaluación eran otras esferas que también debían mejorarse.
80. Igualmente, conforme a lo previsto el año precedente, además de proporcionar un informe exhaustivo de los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, en el ARRI de este año se hacía especial hincapié en dos temas de aprendizaje: la sostenibilidad y la innovación. Por último, en el informe se indicaban tres cuestiones: el contexto del país, la deficiencia del seguimiento y evaluación de los proyectos y la presencia de esferas de impacto más débiles, como el acceso a los mercados y el medio ambiente, que en las evaluaciones de la OE se habían señalado más de una vez como sectores problemáticos.
81. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE organizó cuatro períodos de sesiones del Comité, en abril, septiembre, octubre y diciembre. También organizó la visita anual del Comité a Malí, donde éste tuvo la oportunidad de visitar los proyectos financiados por el FIDA y de tomar parte en la mesa redonda nacional de la EPP relativa a Malí. En septiembre, la OE celebró asimismo una sesión de orientación para los nuevos miembros del Comité de Evaluación, en la que se presentaron, entre otras cosas, la política de evaluación, el mandato y el reglamento del Comité de Evaluación y las metodologías de evaluación adoptadas por la OE.
82. El nuevo manual de evaluación, que contendrá la metodología y los procedimientos de la OE para la evaluación de los proyectos y los programas en los países, se publicará en 2008, después de que se examine con el grupo de expertos internacionales<sup>12</sup> instituido por la OE y el Comité de Evaluación en un período de sesiones que se dedicará expresamente a este tema en 2008.
83. En este contexto, se ha prestado mucha atención a la garantía de la calidad en la labor de evaluación, llevando a cabo exámenes *inter pares* de todas las evaluaciones. En el caso de las evaluaciones a nivel institucional y de algunas EPP, la OE también contrata a asesores superiores externos a fin de que aporten indicaciones útiles para su realización. La OE organizó también un taller de capacitación para todos los oficiales de evaluación y un grupo de consultores básicos dirigido a robustecer el análisis de la eficiencia de los proyectos en las actividades de evaluación.

---

<sup>12</sup> Integrado por el profesor Robert Picciotto (ex Director General del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial), el Sr. Robert van den Berg (Director de la Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial), el Sr. Siva Kumar (profesor invitado, Indian School of Business, Hyderabad, [India]), la Sra. Zenda Ofir (ex Presidenta de la Asociación Africana de Evaluación) y la Sra. Eva Lithman (Jefa de la Secretaría de Evaluación y Auditoría Interna de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo [SIDA, y Presidenta de la Red de Evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [CAD/OCDE]).

84. La OE fue miembro activo del grupo de trabajo institucional encargado de elaborar el marco de medición de los resultados. Además, en el ámbito de las medidas encaminadas a armonizar las metodologías de evaluación independiente y de autoevaluación del FIDA, en 2007 el Departamento de Administración de Programas (PMD) adoptó la misma escala de calificación de seis puntos utilizada por la OE para producir los informes sobre la situación de los proyectos<sup>13</sup>.
85. La división ha intensificado su participación en varias plataformas y procesos internacionales de evaluación. El Director de la OE tomó parte en la reunión anual del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación<sup>14</sup> y también del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación,<sup>15</sup> a la que la OE había sido invitada, por el momento, en calidad de observador, en espera de la decisión final sobre su posible admisión como miembro de pleno derecho de este grupo. Un oficial de evaluación de la OE es miembro activo del grupo de trabajo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE) que forma parte de la Red de redes sobre la evaluación del impacto. Por último, la OE siguió poniendo en práctica su acuerdo de asociación con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, que había proporcionado fondos suplementarios para emprender ciertas actividades de evaluación.
86. La OE contribuye, en el marco del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, a la evaluación de la iniciativa piloto "Una ONU". Asimismo, posteriormente a la iniciativa del CAD/OCDE, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) invitó al FIDA a participar en la evaluación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda. Además, en el marco del Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, la OE preparó —en colaboración con la FAO y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)— el marco conceptual general para el establecimiento de una oficina de evaluación independiente para todas las Naciones Unidas.
87. A principios de 2007, a raíz de la evaluación efectuada en 2006 con respecto a la carga de trabajo del personal del cuadro orgánico, se completó una evaluación análoga relativa al personal del cuadro de servicios generales de la OE. La evaluación de la carga de trabajo de la OE ha sido una medida fundamental para mejorar la gestión general y el desempeño de los recursos humanos de la división. En ella se concluyó que, en general, la carga de trabajo era muy pesada, pero en lugar de proponer un incremento de personal del cuadro de servicios generales, la OE decidió adoptar medidas encaminadas a aumentar la eficiencia y eficacia del equipo de la división en su conjunto, y la calidad de sus actividades, mediante un proceso global de fomento del trabajo en equipo y renovación que involucrara a todo el personal de la OE. Este proceso ya ha producido resultados tangibles, entre otras cosas mejoras de la eficiencia<sup>16</sup>, lo que favorecerá un uso más racional de los recursos que la OE necesitará en 2008. Más concretamente, la evaluación de la carga de trabajo brindó una primera oportunidad de revisar la proporción entre el personal del cuadro orgánico y el de servicios generales de la OE. Teniendo en cuenta estas conclusiones y las medidas que se están desplegando para mejorar aún más la gestión y los resultados generales de la división, para 2008 la OE ha reducido a la mitad un puesto del cuadro orgánico y suprimido un puesto del cuadro de servicios generales (véase el párrafo 113).

<sup>13</sup> Este año, el PMD también modificó las calificaciones que se atribuyeron en los informes sobre la situación de los proyectos de 2006, sustituyendo la escala de cuatro puntos por una de seis puntos.

<sup>14</sup> Este grupo está integrado por representantes de las oficinas de evaluación de las organizaciones de las Naciones Unidas. Entre otras cosas sirve de plataforma para compartir experiencias sobre la metodología y prácticas idóneas de evaluación, planificar evaluaciones conjuntas entre proyectos y programas financiados por las Naciones Unidas y establecer normas y criterios de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>15</sup> Este grupo, cuyo mandato es, en términos generales, similar al del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, está integrado por representantes de bancos multilaterales de desarrollo.

<sup>16</sup> Como la simplificación de los procedimientos de identificación y contratación de consultores, y su gestión general en el contexto de los procesos de evaluación, y una mejor comunicación en favor de la función de evaluación.

#### IV. Labor realizada en 2007

88. La experiencia adquirida en años anteriores ha mostrado cuán importante es atribuir calificaciones en las evaluaciones como medida de los resultados y el impacto de un determinado proyecto. No obstante, al mismo tiempo, la OE reconoce cada vez más que el sistema de calificación debe aplicarse con más uniformidad en todas las evaluaciones a fin de reducir al mínimo la variabilidad entre los evaluadores<sup>17</sup>, por ejemplo, ofreciendo sistemáticamente sesiones informativas en la Sede a todos los jefes de las misiones de evaluación y realizando exámenes *inter pares* internos.
89. La gestión eficaz de los consultores es fundamental para la labor de la OE. Por ello, la división está invirtiendo tiempo suficiente en esta materia a fin de elaborar<sup>18</sup> una base de datos de consultores de evaluación, formular directrices para determinar el nivel de esfuerzo requerido de los diferentes tipos de consultores, establecer enfoques para encontrar a nuevos consultores y los criterios de evaluación de su desempeño, y así sucesivamente. Las actividades relacionadas con la gestión de los consultores proseguirán el próximo año.
90. Con respecto a otra cuestión, el propio personal de la OE ha dedicado cada vez más tiempo a las distintas actividades de evaluación si se compara con el pasado, como lo pone de manifiesto sobre todo el hecho de que haya participado más intensivamente en el análisis, la preparación de informes y la proyección relacionados con la labor de evaluación, así como en los exámenes *inter pares*. Entre otras cosas, la posibilidad de participar más en profundidad en cada evaluación permite al personal de la OE desempeñar una función más amplia y eficaz en el circuito de retroinformación y aprendizaje, aspecto éste que no puede delegarse a consultores externos.
91. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, la OE organiza visitas periódicas sobre el terreno para el Comité de Evaluación. Considerando la importancia y periodicidad de estas actividades, así como las observaciones formuladas por algunos miembros del Comité, se hará lo posible para que los miembros del Comité puedan efectuar las visitas sobre el terreno de manera más sistemática, por ejemplo, organizando un seminario sobre el tema pertinente antes de la visita. También se adoptarán medidas para acrecentar la interacción entre el Comité y las poblaciones pobres del medio rural y dedicar más tiempo a evaluar los resultados de las actividades financiadas por el FIDA sobre el terreno.

#### V. Prioridades de la Oficina de Evaluación para 2008

92. La OE tiene cuatro prioridades para 2008, las cuales toman en consideración la necesidad de cumplir las prescripciones de la política de evaluación y del mandato del Comité de Evaluación. También se ha tenido en debida cuenta el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), el Plan de Acción y el correspondiente proceso de renovación que está en marcha en el Fondo.
93. Las cuatro esferas prioritarias para 2008 son las siguientes:
- a) realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de evaluaciones de proyectos;
  - b) labor específica de evaluación que debe realizarse de acuerdo con la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación;
  - c) proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación, y
  - d) perfeccionamiento de la metodología de evaluación

<sup>17</sup> Se trata de una cuestión que afecta a todos los equipos encargados de la evaluación en los organismos de desarrollo.

<sup>18</sup> En el marco del proceso de fomento del trabajo en equipo mencionado.

94. La esfera prioritaria a) representa el núcleo principal del programa de trabajo de la OE. En este ámbito, la OE completará un cierto número de evaluaciones iniciadas en 2007, que comprenden en primer lugar la evaluación conjunta con el BAFD sobre desarrollo agrícola y rural en África y la evaluación de la capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural. Mediante esta última se evaluarán los nuevos esfuerzos desplegados por el FIDA para promover ese tipo de innovaciones, lo que supondrá evaluar también la Iniciativa para la integración de innovaciones. Según se afirma en la nueva estrategia de innovación del FIDA aprobada por la Junta en su 91º período de sesiones, está previsto que la evaluación contribuya a la aplicación de dicha estrategia, que forma parte del Plan de Acción.
95. En abril de 2005, la Junta Ejecutiva aprobó la estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, así como la política del FIDA sobre los enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural. En esa ocasión, la Junta pidió a la OE que en 2008 efectuara una evaluación de cada iniciativa<sup>19</sup>. No obstante, conforme a lo convenido con el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en septiembre, a fin de dejar margen para una aplicación más prolongada de la estrategia de desarrollo del sector privado, dicha evaluación se iniciará en 2009.
96. En lo que concierne a la evaluación de la política sobre los enfoques sectoriales, la OE ha determinado que hasta la fecha el FIDA ha tomado parte en la financiación de sólo tres enfoques sectoriales, esto es, en Mozambique, la República Unida de Tanzania y Uganda. Con excepción del caso de Uganda, las tasas de desembolso son aún muy bajas: en Mozambique y la República Unida de Tanzania los enfoques sectoriales corresponden a un 5%. Habida cuenta de lo que antecede, la OE propone aplazar para otra fecha la evaluación de la política sobre los enfoques sectoriales.
97. Como se ha indicado anteriormente, en coordinación con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, respectivamente, la OE participa en las evaluaciones en marcha de la iniciativa piloto "Una ONU" y de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda.
98. La OE finalizará las EPP relativas a Etiopía, el Pakistán, el Sudán y Nigeria, que comenzaron en 2007, y emprenderá otras cuatro, para la Argentina, Côte d'Ivoire, la India y Mozambique. Además, tiene previsto efectuar seis nuevas evaluaciones de proyectos en la Argentina, China, Cote d'Ivoire, la República Popular Democrática de Corea, Guatemala y Madagascar.
99. A raíz de la solicitud del Comité de Evaluación, la OE analizará, mediante algunas evaluaciones, las oportunidades y los desafíos relacionados con la agricultura en pequeña escala. Este tema se incluirá en la evaluación conjunta sobre África y en las EPP pertinentes que se efectuarán, como en la India, Nigeria y otros países. De esta manera, se dispondrá de una base para realizar, en los años venideros, una evaluación temática más amplia acerca de esta cuestión.
100. En el marco de la esfera prioritaria b), la OE preparará el sexto informe ARRI y lo presentará al Comité de Evaluación en octubre de 2008 y a la Junta Ejecutiva en diciembre del mismo año. Por consiguiente, como práctica permanente y cumpliendo la recomendación del Comité de Evaluación, en el futuro la OE vinculará de manera más sistemática el tema central de sus evaluaciones con los temas de aprendizaje planteados en el informe ARRI que merecen más atención. Por ejemplo, en el documento ARRI de este año se observa que el contexto de un país es un factor importante para determinar los resultados de las operaciones del FIDA, y también que el acceso a los mercados, por lo general, ha sido deficiente. Así pues, la OE prestará particular atención a las cuestiones del contexto del país y del acceso a los mercados en las evaluaciones individuales que la división vaya a

<sup>19</sup> Véanse los documentos EB 2005/84/R.4/Rev.1 y EB 2005/84/R.5/Rev.1.

- emprender en 2008. Por último, la OE también examinará, y posteriormente comentará, el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), el informe sobre los resultados de la cartera y el informe sobre la eficacia del desarrollo.
101. Además, la OE preparará su programa de trabajo y presupuesto para 2009 y lo presentará al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva, para que lo examinen, con arreglo a las prácticas establecidas y en los plazos convenidos. A este respecto, y conforme a la petición del Comité de Evaluación, el próximo año la OE elaborará un programa de trabajo eslabonado de tres años a partir de 2009, en el que se expondrá la manera en que la división contribuye a la nueva dirección estratégica y a los enfoques operacionales del FIDA.<sup>20</sup>
  102. De conformidad con el mandato del Comité de Evaluación, en 2008 la OE organizará cuatro períodos de sesiones del Comité y todos los períodos extraordinarios que el Presidente del Comité estime necesarios. Se organizarán sesiones de orientación, según se solicite, para todo nuevo miembro que se adhiera al Comité en 2008. Asimismo, la OE organizará una visita del Comité sobre el terreno. Al igual que en años anteriores, el Comité definirá su programa provisional para 2009 en su último período de sesiones del año, en diciembre de 2008, y en él indicará el país y las fechas seleccionadas para la visita anual sobre el terreno.
  103. Con respecto a la esfera prioritaria c), la OE seguirá haciendo todo lo posible para que los aspectos relativos a la comunicación y la difusión se incluyan en cada evaluación desde el inicio del proceso. Se mantendrá la práctica habitual de distribuir a los Directores Ejecutivos, entre otros, copias impresas de los informes de evaluación, así como de las *Reseñas e Ideas*, y de actualizar continuamente el Sistema de Conocimientos sobre Evaluación<sup>21</sup>.
  104. En lo que concierne a las asociaciones, la OE continuará participando activamente en los debates del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, así como en conferencias y talleres seleccionados de alcance internacional y regional que traten sobre evaluación y temas conexos.
  105. En cuanto a la esfera prioritaria d), la OE seguirá supervisando minuciosamente las operaciones para asegurar que sus metodologías de evaluación se aplican sistemáticamente en todas las evaluaciones. A tal efecto, finalizará el nuevo manual de evaluación (véase el párrafo 82) que contendrá metodologías y procedimientos de evaluación mejorados. A los fines de la presentación del manual, se tomarán medidas específicas, como una sesión de capacitación para el personal y los consultores de la OE. Por último, se intensificarán los exámenes *inter pares*, que pasarán a ser un elemento integrante de las actividades de la división dirigidas a garantizar la buena calidad de las evaluaciones.
  106. Durante sus períodos de sesiones 48º y 49º, el Comité analizó brevemente distintas posibilidades para fortalecer la función de supervisión de la Junta Ejecutiva con respecto a la función de evaluación independiente del FIDA y la eficacia de la división (OE) que se le había encomendado. A este respecto, las averiguaciones preliminares de la OE indican que en las organizaciones multilaterales no existe un modelo reconocido internacionalmente para la supervisión de los órganos de evaluación, si bien en algunas organizaciones de las Naciones Unidas, como el PMA, el PNUD y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), se están experimentando algunos elementos de un modelo de este tipo (por ejemplo, los exámenes *inter pares*).

<sup>20</sup> Dos ejemplos recientes de ello son las evaluaciones del programa piloto de supervisión directa (2005) y el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno (2007), que aportaron elementos básicos para la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución y sus disposiciones relativas a la presencia en los países.

<sup>21</sup> Al que puede accederse a través de la siguiente página web del FIDA: <http://www.ifad.org/evaluation>.

107. Una de las opciones consiste en concebir la función de supervisión relativa a la OE como un sistema integrado, formado por dos componentes que se refuerzan entre sí —medidas extraordinarias y medidas permanentes—, algunos de cuyos elementos ya están en vigor en el FIDA:
- a) **Medidas extraordinarias.** En general se trata de medidas que requieren gran cantidad de recursos y tiempo, y podrían aplicarse periódicamente con carácter específico, bajo la dirección general de la Junta Ejecutiva. Entre ellas figuran las siguientes: a) someter a la OE a un examen *inter pares* externo<sup>22</sup> en el futuro, y b) examinar, cuando y como sea necesario, la calidad de las metodologías y los procedimientos de evaluación aplicados por la OE, según se exponen en el manual de evaluación.
  - b) **Medidas permanentes.** Se trata de actividades constantes, que ya se están aplicando parcial o totalmente en el FIDA, y abarcan: a) un mecanismo interno de garantía de la calidad en el ámbito de la OE, que consiste en la realización sistemática de exámenes *inter pares* bien estructurados de todas las evaluaciones; b) la contratación de asesores superiores independientes para las evaluaciones de nivel superior, con objeto de dar garantías al Comité y la Junta acerca de la buena calidad de las evaluaciones realizadas por la OE, y c) una autoevaluación de la OE y la presentación de informes sobre su eficacia, en el marco de la propuesta de programa de trabajo y presupuesto anual. La autoevaluación en cuestión deberá tratar de cuestiones clave, como el nivel de independencia de la labor de la OE, la utilidad y credibilidad de las evaluaciones efectuadas por la división, y las modalidades de selección, gestión y evaluación de consultores.
108. En suma, el Comité de Evaluación pidió a la OE que preparara una propuesta relativa a un sistema de supervisión que pudiese utilizarse para vigilar la eficacia y la calidad de la labor de la OE en el futuro. La propuesta, que comprende los elementos enunciados en el párrafo 107, será examinada por el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva cuando la OE presente el programa de trabajo y presupuesto para 2009.
109. Además, en 2008 la OE examinará el nuevo manual de evaluación con el Comité de Evaluación, como se indica en el párrafo 82. Asimismo, tal y como se explica en el párrafo 107, la división seguirá recurriendo a los exámenes *inter pares* y a asesores superiores independientes.

## VI. Necesidades de recursos humanos y financieros

110. El programa de trabajo y presupuesto de la OE para 2007 fue más ingente que en años anteriores por lo que se refiere tanto al número de evaluaciones planificadas como a los recursos requeridos, y este hecho se debió al aumento del número de evaluaciones de nivel superior emprendidas por la OE en 2007, especialmente la evaluación conjunta sobre África. Ahora bien, en cumplimiento de las instrucciones impartidas por la Junta en diciembre de 2006, la OE ha propuesto un programa de trabajo y presupuesto para 2008 considerablemente inferior al de 2007. Conforme a lo solicitado por el Comité de Evaluación, el presupuesto propuesto para 2008 se ha comparado también con el de 2006, que constituye una base de referencia más realista, si se considera el carácter excepcional del presupuesto relativo a 2007.

<sup>22</sup> En el marco del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y en cooperación con el CAD/OCDE, se ha elaborado un método para realizar los exámenes *inter pares* de la función de evaluación de las organizaciones de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación está predisponiendo un arreglo similar para las instituciones financieras internacionales. A este respecto, la OE participa activamente en Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y hace poco ha sido admitida en el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación en calidad de observador, lo que le permite seguir de cerca la evolución de los acontecimientos relacionados con los exámenes *inter pares*.

111. En septiembre de 2007, la Junta Ejecutiva expresó su apoyo al programa de trabajo y reconoció la importancia de buena parte de las evaluaciones propuestas. Asimismo, tomó nota de la considerable disminución propuesta en el presupuesto. No obstante, pidió a la OE que considerara ulteriormente el orden de prioridad y la evaluabilidad de algunas evaluaciones.
112. Partiendo de las indicaciones proporcionadas por el Comité y la Junta en septiembre de 2007, la OE propone un programa de trabajo para 2008 que ya no incluye la evaluación relativa a Mesoamérica (conforme a la decisión adoptada por la Junta en septiembre de 2007) ni la evaluación de la estrategia para el sector privado (que se aplazará a 2009). Asimismo, la OE propone postergar a 2009 la evaluación de la política sobre los enfoques sectoriales, por las razones expuestas en el párrafo 96.
113. El programa de trabajo reducido que se propone para 2008 puede llevarse a cabo con un número menor de recursos humanos. También este hecho es consecuencia de las mejoras de eficiencia logradas gracias al actual proceso de fomento del trabajo en equipo y de renovación (véase el párrafo 87). De hecho, en 2008, la OE planea reducir a la mitad un puesto (frente a 2007) del cuadro orgánico y suprimir un puesto del cuadro de servicios generales (véase el cuadro 3 del anexo XVII).
114. En su período de sesiones de septiembre, el Comité de Evaluación solicitó más información sobre los gastos de personal. A este respecto, resulta útil subrayar los dos factores principales que determinan los gastos de personal de la OE, a saber:
- La necesidad de que la OE absorba en su componente de gastos de personal el incremento obligatorio del 12% de los costos uniformes<sup>23</sup> para 2008. El incremento está determinado por las variaciones, por ejemplo, en la escala de sueldos de todo el personal de las Naciones Unidas y en el subsidio de educación, las aportaciones a la caja de pensiones, los subsidios de alquiler y los gastos por concepto de viajes al país de origen. A diferencia de las restantes oficinas del FIDA, que disponen de un número mucho mayor de funcionarios y, por tanto, de mayor flexibilidad, el volumen relativamente pequeño de personal de la OE implica que la división debe absorber todos los incrementos obligatorios establecidos por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) a fin de lograr que los sueldos y prestaciones del personal se paguen puntualmente, de conformidad con las disposiciones del FIDA relativas a los recursos humanos.
  - Además, como consecuencia de los efectos acumulativos de estos incrementos obligatorios, el próximo año, al igual que en 2007, el componente de gastos de personal del presupuesto de la OE será más cuantioso que el componente de labor de evaluación. Otro factor que contribuye a esta situación es que, al igual que en 2007, el personal de la OE seguirá dedicando más horas de trabajo a cada actividad de evaluación que en el pasado. Esto es fundamental para mejorar la calidad de los resultados de las evaluaciones y poder suministrar información más exhaustiva sobre aprendizaje y evaluación que pueda reincorporarse a las actividades del FIDA y compartirse con otros interesados directos a lo largo del proceso de evaluación; aspecto éste que no puede no puede subcontratarse a terceros (véase el párrafo 90).
115. Las prioridades y el programa de trabajo que se acaban de exponer requieren un presupuesto que supondrá una disminución del 13% en cifras reales (es decir, sin considerar los incrementos obligatorios) con respecto al presupuesto de la OE para 2007 (véase el cuadro 1 del anexo XVII). Habida cuenta del tamaño del programa de trabajo y del alcance de las actividades, así como del incremento obligatorio en los gastos de personal, no será posible regresar por completo al nivel de 2006. Sin

<sup>23</sup> Se aplican los mismos costos uniformes a los puestos de la OE que en el resto del FIDA. Como en el pasado, la División de Planificación Estratégica y Presupuesto del FIDA calcula y proporciona a la OE esos costos, teniendo en cuenta los incrementos de costos obligatorios establecidos por la CAPI.

embargo, la magnitud de la disminución propuesta para 2008 se evidencia en el hecho de que el presupuesto propuesto comportará un aumento de sólo el 4% en cifras reales con respecto al presupuesto de la OE para 2006. Por último, conforme a lo solicitado por el Comité, en el cuadro 2 del anexo XVII se presenta un desglose del presupuesto propuesto por la OE en función de las cuatro prioridades establecidas para 2008.

116. En noviembre de 2006, el Comité de Auditoría pidió a la OE que estudiara la posibilidad de establecer una proporción fija entre el presupuesto de la OE y el presupuesto administrativo del FIDA o su programa de trabajo. Tras las debidas investigaciones, la OE constató que los presupuestos de evaluación de otras instituciones como el Banco Mundial, el BAfD, el Banco Asiático de Desarrollo, la FAO y el PMA **no** estaban determinados por proporciones fijas de ningún tipo con respecto al presupuesto administrativo o el programa de trabajo. Es importante señalar, asimismo, que la proporción entre el presupuesto administrativo de la OE y el de presupuesto administrativo y el SFEP del FIDA para 2008 (4,92%) es inferior a la de 2007 (5,69%) y a la de 2006 (5,23%).
117. El presupuesto preliminar de la OE para 2008, que asciende a USD 5,47 millones, figura en el cuadro 1 del anexo XVII.



## Parte III – Recomendación

118. De conformidad con la sección 10 del artículo 6 del *Convenio Constitutivo del FIDA* y el artículo VI del *Reglamento Financiero del FIDA*, se recomienda a la Junta Ejecutiva que:
- apruebe el programa de trabajo para el año 2008 por la cuantía de DEG 417,0 millones (USD 650 millones), que comprende un programa de donaciones en cifras brutas de USD 42,2 millones y un programa de préstamos de DEG 389,9 millones (USD 607,8 millones). El programa de donaciones propuesto está constituido por un programa de donaciones por países de USD 9,8 millones y un programa de donaciones a nivel mundial y regional de USD 32,4 millones. Se propone que la cuantía del presente programa de trabajo se apruebe para fines de planificación y que se ajuste durante 2008 de conformidad con los recursos disponibles;
  - apruebe una provisión total para el SFEP por valor de USD 38,8 millones para 2008, y
  - autorice al Presidente a presentar al Consejo de Gobernadores, en su 31° período de sesiones, en primer lugar, el presupuesto administrativo del FIDA para 2008, por el monto de USD 72,3 millones, en segundo lugar, el presupuesto de gastos de capital del FIDA para 2008, por la cuantía de USD 2,0 millones, y, en tercer lugar, el presupuesto administrativo de la Oficina de Evaluación del FIDA para 2008, por el monto de USD 5,47 millones.

## Proyecciones de recursos disponibles para compromisos (2006-2008)

	<i>En millones de USD</i>		
	<i>2008 Estimados</i>	<i>2007 Estimados</i>	<i>2006 Efectivos</i>
Recursos disponibles al inicio del año	-	-	-
Cancelaciones de préstamos	60,0	60,0	98,9
Ajuste del tipo de cambio	-	(13,5)	(36,5)
<b>Total parcial</b>	<b>60,0</b>	<b>46,5</b>	<b>62,4</b>
Contribuciones de los Miembros <sup>a</sup>	137,0	253,6	248,6
Reflujos de los préstamos <sup>b</sup>	210,0	189,9	158,3
Ingresos netos en concepto de inversiones <sup>c</sup>	65,0	100,0	57,9
Transferencia de la Iniciativa relativa a los PPME	-	(20,0)	(10,0)
Gastos de funcionamiento (incluida la OE) <sup>d</sup>	(85,1)	(69,8)	(76,7)
SFEP	(38,8)	(33,8)	(34,5)
Presupuesto de gastos de capital	(2,9)	-	-
<b>Recursos disponibles después de gastos</b>	<b>345,2</b>	<b>466,4</b>	<b>406,0</b>
Compromisos para préstamos y donaciones <sup>e</sup>	(650,0)	(589,9)	(563,3)
Recursos antes del ejercicio de la FCA	(304,8)	(123,5)	(157,3)
<b>Utilización neta de la FCA</b>	<b>304,8</b>	<b>123,5</b>	<b>157,3</b>

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

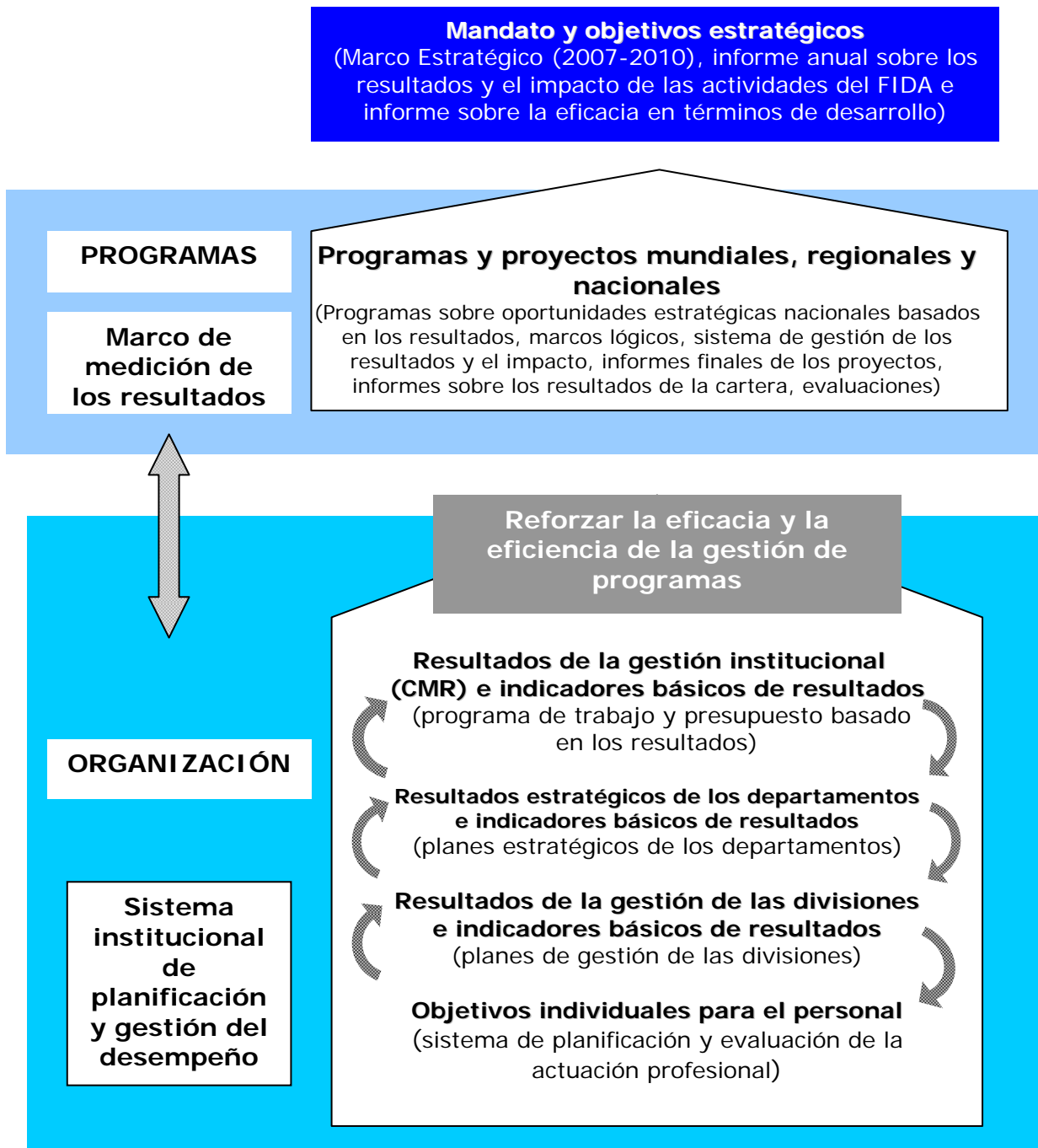
<sup>b</sup> Los reflujos de los préstamos incluyen los reembolsos por cuenta de países beneficiarios de la Iniciativa relativa a los PPME.

<sup>c</sup> La estimación para 2007 se basa en la del mes de octubre del mismo año.

<sup>d</sup> Los gastos de funcionamiento comprenden también los gastos no recurrentes y el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno. Los gastos de funcionamiento para 2008 comprenden un monto de USD 1,8 millones relativos a la Octava Reposición de los Recursos del FIDA.

<sup>e</sup> En los compromisos para préstamos y donaciones se incluyen las donaciones aprobadas directamente por el Presidente y se excluyen los créditos anteriores transferidos al SFEP.

## Relación y alineación entre los instrumentos y procesos clave en que se basa el enfoque del FIDA respecto de la gestión orientada a los resultados



### Sistema institucional de planificación y gestión del desempeño

Consiste en una serie de instrumentos y procesos concebidos para mejorar la focalización y la alineación, y lograr una gestión más sistemática de los recursos y de la calidad de la labor que lleva a cabo el FIDA, desde el nivel institucional hasta el de funcionario individual, a fin de ofrecer productos y servicios que redunden en un impacto mayor en el desarrollo.

**Resultados de la gestión institucional (CMR)**

Los CMR revelan los aspectos que el FIDA se propone mejorar a medio plazo para respaldar sus objetivos a más largo plazo definidos en el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010). La finalidad es que los recursos humanos y financieros, controlados directamente por el FIDA, se orienten al aumento de la calidad de los programas y, en última instancia, a conseguir un impacto más profundo en el desarrollo. En la sección VI del documento principal se describe cada uno de los CMR adoptados para 2008.

**Indicadores básicos de resultados**

Se trata de medidas cuantificables, convenidas con antelación, que reflejan los factores determinantes para el éxito de una organización.

**Planes estratégicos de los departamentos**

Son planes a medio plazo de nivel superior relativos a los departamentos en los cuales los CMR se traducen en objetivos concretos de resultados y desempeño para cada departamento, creando las condiciones necesarias para elaborar los planes anuales de gestión de las divisiones.

**Planes de gestión de las divisiones**

Son planes más estructurados, cuyos elementos ayudan a las divisiones a gestionar su desempeño para conseguir los objetivos fijados por los departamentos y la institución (entre tales elementos figuran los siguientes: efectos, productos, indicadores básicos de resultados y objetivos de desempeño, riesgos y estrategias para su atenuación). Asimismo, estos planes aportan una base para preparar los planes personales de actuación profesional; así pues, a fin de tener en cuenta esta función, en 2007 se revisaron las directrices relativas a la planificación y evaluación de la actuación profesional.

**Conversaciones sobre el desempeño**

A fin de administrar los planes de gestión de las divisiones y presentar informes al respecto, cada tres meses se mantienen conversaciones sobre el desempeño a nivel de división, departamento y personal directivo superior. El seguimiento del desempeño se efectúa con arreglo a indicadores básicos de resultados y un sistema de "semáforos"; durante este proceso, se fomentan el aprendizaje y la solución de problemas, junto con un mecanismo para elevar las cuestiones relacionadas con los riesgos a nivel de departamento o de personal directivo superior. Hasta la fecha, se han celebrado dos conversaciones sobre el desempeño con plazo trimestral (la tercera está prevista en el mes de octubre). En ambos casos se cumplieron los plazos previstos y se contó con una amplia adhesión del personal, en general, y los directivos intermedios y superiores. Según parece, este mecanismo contribuye a forjar la cultura institucional con respecto a la planificación operativa, la gestión del desempeño y la responsabilización.

## Programa indicativo de préstamos

	África Occidental y central	África Oriental y Meridional	Asia y el Pacífico	América Latina y el Caribe	Cercano Oriente y África del Norte	Total
<b>Lista indicativa de países (programa general)</b>	Cabo Verde	Madagascar	Afganistán	Belice	Albania	
	Camerún	Mauricio	China	Brasil	Bosnia y Herzegovina	
	Congo	Mozambique	India	Ecuador	Libano	
	República Democrática del Congo	Rwanda	Indonesia	México	Moldova	
		Swazilandia	Kirguistán	Panamá	Sudán	
	Ghana	República Unida de Tanzania	Nepal	República Bolivariana de Venezuela	Siria	
	Mauritania		Pakistán			
	Níger		Tayikistán			
			Viet Nam			
	7	6	9	6	6	<b>34</b>
<b>Proyectos de reserva</b>	Benin	Etiopía	República Democrática Popular de Corea	Bolivia	Georgia	
	Burkina Faso	Zambia		Colombia	Jordania	
	Mali		República Democrática Popular Lao	República Dominicana		
	Senegal			Guatemala		
	Sierra Leona		Papua Nueva Guinea	Trinidad y Tabago		

## Cuantía media de los préstamos y las donaciones

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>a</sup>	2006 <sup>b</sup>	
<b>Préstamos aprobados</b>										
Número de préstamos	29	30	27	24	24	25	25	31	31	
Valor de los préstamos	En millones de USD	407,9	432,7	409,0	391,6	353,2	403,6	433,4	478,4	515,0
Cuantía media de los préstamos	En millones de USD	14,1	14,4	15,1	16,3	14,7	16,1	17,3	15,4	16,6
<b>Donaciones aprobadas<sup>c</sup></b>										
Número de donaciones	110	124	120	106	85	70	87	66	109	
Valor de las donaciones	En millones de USD	30,2	29,6	32,8	30,8	23,9	20,3	33,3	36,6	41,8
Cuantía media de las donaciones	En millones de USD	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4
<b>Total de operaciones de préstamos y donaciones del FIDA<sup>d</sup></b>	En millones de USD	<b>438,1</b>	<b>462,3</b>	<b>441,8</b>	<b>422,4</b>	<b>377,1</b>	<b>423,9</b>	<b>466,7</b>	<b>515,0</b>	<b>556,8</b>

Fuentes. Informes anuales del FIDA y programa de trabajo y presupuesto administrativo del FIDA y su Oficina de Evaluación para 2007

<sup>a</sup> Comprende cuatro programas (con financiación del FIDA por valor de USD 33,7 millones) aprobados al margen del programa ordinario y destinados a los países afectados por el tsunami.

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

<sup>c</sup> Comprende todas las categorías de donaciones, excluidas las transferencias al SFEP.

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

## Panorama general de la ejecución del presupuesto en 2006 y desempeño en función de los resultados de la gestión institucional hasta la fecha en 2007

En el presente anexo se expone un panorama general de la ejecución del presupuesto administrativo y el SFEP en 2006, así como del desempeño de la institución en lo que va de año con arreglo al seguimiento efectuado a través del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño.

### Resumen de la ejecución del presupuesto en 2006

Los costos administrativos se vieron afectados considerablemente por el incremento retroactivo del 12,16% recomendado por la CAPI para los sueldos del personal del cuadro de servicios generales. El monto exacto del incremento no se conoció hasta muy entrado el año; en consecuencia, se adoptó un enfoque muy prudente en la gestión del presupuesto. Entre el 1° de julio y el 31 de diciembre de 2006 se congeló la contratación de nuevo personal, lo que se tradujo en una utilización del presupuesto administrativo de 2006 levemente inferior a la acostumbrada (en 2006 se utilizó el 96,4% y en 2005, el 99,6%). La cuantía total correspondiente al 3% arrastrado<sup>24</sup> a 2007 es de USD 1,875 millones, frente a tan sólo USD 209 000 en 2006. En el anexo VIII: "Fondos arrastrados", se ofrecen detalles al respecto.

En 2006, los gastos con cargo al SFEP aumentaron un 20% en valores nominales, y la utilización del SFEP total mejoró, pasando de 78% a 90% teniendo como base los gastos efectivos. Del 10% restante que no se llegó a gastar en 2006, el 9% se comprometió para proyectos específicos y se arrastró a 2007. El monto total relativo al SFEP comprende el presupuesto del año en curso más las sumas arrastradas. A este respecto, es de observar que en 2006 el nivel de gastos, que ascendió a USD 34,5 millones, superó la cuantía del presupuesto del mismo año, es decir, USD 30,4 millones. En el anexo VII figura un panorama general de los gastos efectivamente sostenidos en 2005-2006.

Los gastos relativos a las 15 iniciativas piloto de presencia sobre el terreno se mantuvieron estables en 2005 (USD 0,848 millones) y 2006 (USD 0,856 millones); se registró un saldo no gastado de USD 1,1 millones (36,7%) del presupuesto total de USD 3 millones.

### Examen del desempeño hasta la fecha en 2007

El sistema institucional de planificación y gestión del desempeño se introdujo en 2007 y, hasta el momento, ha gozado de un fuerte respaldo: en efecto, ha favorecido la comunicación y la comprensión de los resultados esperados, un seguimiento más proactivo del desempeño, una mayor alineación entre las dependencias operacionales y las no operacionales y una orientación más centrada en los resultados a todos los niveles —como consta en los valores fundamentales del FIDA aprobados hace poco, siendo el primero de ellos la "atención prioritaria a los resultados"—. Además, ha proporcionado una plataforma útil para la **gestión del riesgo en toda la institución**. Las conversaciones sobre el desempeño proporcionan un cuadro general e integral en tiempo real de los resultados y los riesgos y, por esta razón, los directivos intermedios y superiores y demás miembros del personal han considerado este proceso no sólo sumamente útil, sino también fundamental para reforzar la capacidad del FIDA en materia de gestión orientada a los resultados de desarrollo.

<sup>24</sup> El FIDA está autorizado a arrastrar una suma máxima que no exceda de un porcentaje de 3% de los fondos del presupuesto administrativo no utilizados.

Ello dota al FIDA de un marco de responsabilización y gestión del desempeño orientado a los resultados que encierra enormes posibilidades de estimular un mejor desempeño, junto a una mayor capacidad para aportar pruebas concretas de la eficacia con que contribuye a reducir la pobreza. A ello debe añadirse que el sistema se ha concebido de manera tal que sea posible establecerse una base de referencia con otras instituciones equiparables, en primer lugar mediante su alineación con el sistema común de evaluación de los resultados (COMPAS) elaborado por los cinco bancos multilaterales de desarrollo principales (BAfD, Banco Asiático de Desarrollo [BASD], Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo [BERD], Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Banco Mundial).

Los resultados conseguidos en lo que va de año respecto de cada CMR se exponen a continuación y se analizan más detalladamente en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.

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

	Primer trimestre 2007	Segundo trimestre 2007	Tercer trimestre 2007
<b>Indicadores básicos de resultados</b>			
Número de prestatarios con un COSOP basado en los resultados	2	3	10
Porcentaje de cofinanciación para los préstamos del FIDA	83,16	72,75	81,14

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

	Primer trimestre 2007	Segundo trimestre 2007	Tercer trimestre 2007
<b>Indicadores básicos de resultados</b>			
Número de instrumentos de conocimiento nuevos o revisados disponibles para mejorar el diseño de los proyectos	6	14	23
Porcentaje de proyectos diseñados calificados como mínimo de satisfactorios	54,55	60	80

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

	Primer trimestre 2007	Segundo trimestre 2007	Tercer trimestre 2007
<b>Indicadores básicos de resultados</b>			
Tiempo medio que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta su entrada en vigor	15,83	15,69	17,02
Porcentaje de proyectos efectivos en los 12 últimos meses para los que se están realizando desembolsos	64,29	68,97	57,14

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

	Primer trimestre 2007	Segundo trimestre 2007	Tercer trimestre 2007
<b>Indicadores básicos de resultados</b>			
Porcentaje de instrumentos de contribución depositados con respecto a las promesas de contribución a la Séptima Reposición	68,44	71,05	75,23
Recursos suplementarios movilizados (en millones de USD)	9,48	10,86	15,07
Tasa de rendimiento de las inversiones	1,03	1,47	2,26



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

	<b>Primer trimestre 2007</b>	<b>Segundo trimestre 2007</b>	<b>Tercer trimestre 2007</b>
<b>Indicadores básicos de resultados</b>			
Número de puestos no cubiertos	38,70	40,00	7,2
Proporción entre el número de funcionarios del cuadro orgánico y el de funcionarios del cuadro de servicios generales	1,04	1,06	1,06
Porcentaje de contrataciones relativas a puestos anunciados de personal del cuadro orgánico que se han finalizado en el plazo de 80 días	0,00	18,18	0,00

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

	<b>Primer trimestre 2007</b>	<b>Segundo trimestre 2007</b>	<b>Tercer trimestre 2007</b>
<b>Indicadores básicos de resultados</b>			
Número de recomendaciones de auditoría interna del FIDA aplicadas	4	29	46

**CMR 7: Mayor eficiencia administrativa**

	<b>Primer trimestre 2007</b>	<b>Segundo trimestre 2007</b>	<b>Tercer trimestre 2007</b>
<b>Indicadores básicos de resultados</b>			
Porcentaje de documentos de los órganos rectores recibidos puntualmente por la Oficina del Secretario de conformidad con los procedimientos (aprobados plenamente y en su formato definitivo)	15,56	50,00	53,16
Porcentaje de documentos enviados puntualmente a la Junta Ejecutiva	81,82	-	86
Proporción de funcionarios del PDM con respecto al número total de funcionarios del FIDA	36,41	36,59	36,59

Nota: El CMR 8 se definió durante 2007 y se perfeccionó hace poco; por consiguiente, aún no se dispone de los resultados correspondientes.

## Evolución del presupuesto (2003-2008)

(En miles de USD)

	Presupuesto aprobado									Presupuesto propuesto	
	2003	2004	Incremento porcentual	2005	Incremento porcentual	2006	Incremento porcentual	2007	Incremento porcentual	2008 <sup>b</sup>	Incremento/ (disminución) porcentual <sup>c</sup>
Tipo de cambio EUR/USD	1,07	0,898		0,819		0,819		0,786		0,737	
<b>Presupuesto administrativo</b>											
Gastos de personal	31 391	36 841	17,4	42 085	14,2	47 248	12,3	53 107	12,4	58 464	10,1
Otros	8 260	9 731	17,8	11 218	15,3	13 889	23,8	14 384	3,6	13 842	(3,8)
<b>Presupuesto administrativo total</b>	<b>39 651</b>	<b>46 572</b>	<b>17,5</b>	<b>53 303</b>	<b>14,5</b>	<b>61 137</b>	<b>14,7</b>	<b>67 491</b>	<b>10,4</b>	<b>72 306</b>	<b>7,1</b>
<b>SFEP</b>	<b>27 563</b>	<b>28 448</b>	<b>3,2</b>	<b>29 968</b>	<b>5,3</b>	<b>30 444</b>	<b>1,6</b>	<b>33 800</b>	<b>11,0</b>	<b>38 781</b>	<b>14,7</b>
<b>Total de presupuesto administrativo y SFEP</b>	<b>67 214</b>	<b>75 020</b>	<b>11,6</b>	<b>83 271</b>	<b>11,0</b>	<b>91 581</b>	<b>10,0</b>	<b>101 291</b>	<b>10,6</b>	<b>111 087</b>	<b>9,7</b>
<b>Índice de precios al consumidor en la zona del euro</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>		<b>2,2</b>		<b>2,2</b>		<b>2,0</b>		<b>2,0</b>	

<sup>a</sup> Los datos sobre el índice de precios al consumidor entre 2003 y 2006 proceden del Banco Central Europeo. Los datos relativos a 2007 y 2008 se refieren a previsiones.

<sup>b</sup> No se incluye la Octava Reposición

<sup>c</sup> Incluye los incrementos debidos a las variaciones del tipo de cambio EUR/USD.

## Panorama general de los gastos efectivos entre 2005 y 2007

Por fuente de financiación	Gastos efectivos en 2005		Gastos efectivos en 2006		Gastos efectivos al final del segundo trimestre de 2007
		Porcentaje del total		Porcentaje del total	
(En miles de USD)					
Presupuesto administrativo	55 178	61,5	61 175	62,2	33 724
Gastos no recurrentes	2 753	3,1	368	0,4	25
SFEP	29 183	32,5	34 401	35,0	16 257
Presupuesto para los cargos en concepto de gestión <sup>a</sup>	2 559	2,9	2 411	2,5	1 099
<b>Total</b>	<b>89 673</b>	<b>100,0</b>	<b>98 355</b>	<b>100,0</b>	<b>51 105</b>

<sup>a</sup> Comprende los cargos por servicios correspondientes al presupuesto administrativo con respecto de los fondos suplementarios, el Mecanismo Mundial y la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra.

Por departamento <sup>b</sup>	Gastos efectivos en 2005 <sup>c</sup>		Gastos efectivos en 2006 <sup>c</sup>		Gastos efectivos al final del segundo trimestre de 2007
		Porcentaje del total		Porcentaje del total	
(En miles de USD)					
Asuntos Externos	14 171	15,8	16 593	16,9	8 650
Finanzas y Administración	26 339	29,4	26 549	27,0	14 768
Oficina del Presidente y del Vicepresidente	4 084	4,6	4 620	4,7	2 580
Administración de Programas	45 079	50,3	50 593	51,4	25 107
<b>Total</b>	<b>89 673</b>	<b>100,0</b>	<b>98 355</b>	<b>100,0</b>	<b>51 105</b>

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

<sup>c</sup> Comprende el costo derivado del incremento del 12,16% de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales en los años correspondientes.

## Fondos arrastrados

(En miles de USD)

Fondos arrastrados del presupuesto administrativo <sup>a</sup>		2004	2005	2006	2007 <sup>b</sup>
PMD	Transferencia de personal del FAD y el Mecanismo Mundial	333	-	-	-
EAD	Oficina de Enlace para América del Norte y División de Comunicaciones	414	-	-	-
EAD	Actividades de la División de Comunicaciones, gastos del Consejo de Gobernadores	307	-	-	-
FAD	Oficina del Tesorero, Oficina Central y Dependencia de Planificación Estratégica y Presupuesto	135	-	-	-
FAD	Guardería de la Sede y aumento de los gastos por concepto de agua, electricidad, etc.	148	-	-	-
OPV	Actividades de la Oficina de Evaluación y actividades en la Sede	128	-	-	-
PMD	División de África Occidental y Central	-	126	-	-
EAD	División de Comunicaciones y Oficina Central	-	228	-	-
EAD	División de Comunicaciones, División de Políticas y Oficina del Secretario, gastos relativos al Consejo de Gobernadores y la Junta Ejecutiva	-	495	-	-
FAD	Oficina de Recursos Humanos, gastos de capacitación	-	300	-	-
FAD	Oficina de Servicios Administrativos, mejoras en los servicios de salud, la seguridad y la vigilancia y gastos relacionados con la Junta Ejecutiva	-	57	-	-
FAD	División de Sistemas de Información de Gestión, servidor de documentos y computadoras adicionales	-	85	-	-
OPV	Oficina de Enlace para América del Norte	-	132	-	-
OPV	Oficina de Auditoría Interna, Oficina del Consejero Jurídico General y Oficina del Vicepresidente	-	141	-	-
PMD	Evaluación de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra	-	-	200	-
EAD	Exposición sobre los pueblos indígenas	-	-	9	-
FAD	Nuevo edificio de la Sede	-	-	-	700
FAD	Infraestructura del servidor de correo electrónico Exchange	-	-	-	50
PMD	Fondo para el Medio Ambiente Mundial	-	-	-	493
OPV	Oficina del Consejero Jurídico General	-	-	-	121
PMD	Personal de las divisiones operativas	-	-	-	50
PMD	Asignaciones para personal adicional de las divisiones operativas	-	-	-	460
<b>Total de fondos arrastrados</b>		<b>1 464</b>	<b>1 564</b>	<b>209</b>	<b>1 874</b>

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

<sup>b</sup> Los datos relativos a 2007 constituyen una previsión.

## Parámetros para la preparación del presupuesto

### Gastos de personal

El presupuesto para los gastos de personal se elabora de conformidad con las normas y los reglamentos aplicados para los sueldos, prestaciones y beneficios del personal de las Naciones Unidas, que están regulados por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) del régimen común de las Naciones Unidas.

Se aplican tarifas uniformes en cada categoría, que se basan en un análisis de los datos estadísticos y los gastos efectivos relacionados con el personal del FIDA. Los distintos componentes de las tarifas representan las mejores estimaciones disponibles en el momento en que se preparó el presente documento y se han calculado en colaboración con la FAO, teniendo en cuenta las recomendaciones pendientes de la CAPI.

Los costos uniformes para 2008 han aumentado un 8%, por término medio, comparados con las tarifas de 2007 reformuladas al tipo de cambio EUR/USD de 2008. En el cuadro a continuación se indica el aumento medio porcentual de cada prestación del personal y su impacto en los gastos relativos a los PEJC de 2007.

<b>Componentes del incremento de los sueldos y beneficios Presupuesto administrativo al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737</b>			
	<b>En miles de USD</b>	<b>Aumento medio cuadro de servicios generales</b>	<b>Aumento medio cuadro orgánico</b>
<b>PEJC de 2007 según tarifas de 2007</b>	<b>53 427</b>		
a) Sueldos	1 852	4%	7%
b) Pensiones y gastos médicos	642	7%	7%
c) Otras prestaciones	109	6%	3%
d) Repatriación y separación del servicio	337	9%	9%
e) Subsidio de educación	136	N/A	8%
f) Vacaciones en el país de origen	41	N/A	4%
g) Impuestos en los Estados Unidos	327	N/A	96%
h) Reducción del "factor de vacantes"	1 050		
<b>Variaciones totales</b>	<b>4 494</b>	<b>8%</b>	
<b>PEJC de 2007 según tarifas de 2008</b>	<b>57 921</b>		

- a) Sueldos: aumento del 3% de los sueldos del personal del cuadro de servicios generales a partir de noviembre de 2007 y de otro 2,7% a partir de noviembre de 2008 (además del incremento del 12,16% acordado en 2006). En cuanto a los funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores, aumento del 4,57% de los sueldos brutos y netos a partir de enero de 2007. Los aumentos anuales de escalón contribuyeron en un 2,5% al incremento de los sueldos de los funcionarios del cuadro orgánico.

- b) Pensiones: aumento del 3% de la remuneración pensionable del personal del cuadro de servicios generales a partir de noviembre de 2007 y de otro 2,7% a partir de noviembre de 2008. En cuanto a los funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores, aumento del 3,5% y del 3% a partir de septiembre de 2007 y septiembre de 2008, respectivamente.  
Gastos médicos: aumento del 8% de las contribuciones de los planes de seguro médico calculadas para 2008 más el aumento de los costos resultantes (USD 300 000, aproximadamente) del límite (5% de los sueldos brutos) por encima del cual los gastos médicos están completamente a cargo del FIDA.
- c) Otras prestaciones: esta categoría comprende los costos en concepto de prestaciones por familiares a cargo y prima de idiomas para el personal del cuadro de servicios generales (en ambos casos con un aumento del 3% y un aumento adicional previsto del 3% en noviembre de 2007); respecto de los funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores, se prevé que los gastos en concepto de subsidio de alquiler, familiares a cargo y las solicitudes de compensación sustitutiva del pago de los gastos de mudanza aumentarán un 3% frente a los costos uniformes de 2007.
- d) Repatriación y separación del servicio: el incremento obedece al aumento de la escala de sueldos sumado a la provisión para los costos relativos a las vacaciones anuales no utilizadas.
- e) Subsidio de educación: incremento determinado por el aumento del nivel máximo admisible de gastos por miembro del personal en 2007, además de un aumento del 3% previsto en 2008.
- f) Vacaciones en el país de origen: se prevé un incremento del 4% como consecuencia de la evolución de los costos y la inflación prevista.
- g) Impuestos en los Estados Unidos: incremento considerable del costo tributario en los Estados Unidos debido a la nueva política de cálculo aplicada por este país.
- h) Reducción del "factor de vacantes": en consonancia con las prácticas anteriores, los costos uniformes se han calculado teniendo en cuenta los ahorros estimados en los gastos de personal como consecuencia de la rotación normal de personal. En 2008, este ajuste a la baja se ha reducido, pasando de 3,5% para los funcionarios del cuadro orgánico y 2,5% del personal del cuadro de servicios generales en 2007, a 1,4% para todos los funcionarios. La reducción en concepto de "factor de vacantes" repercute en todas las partidas de gastos de personal incluidas en los costos uniformes y conlleva un aumento de USD 1 millón en los gastos de personal previstos en el presupuesto administrativo.

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

En el marco del presupuesto administrativo, se ha aplicado un aumento de precios del 2,0% a todos los gastos no correspondientes al personal, excluidos los de capacitación e imprevistos. El aumento en cuestión representa los índices armonizados de precios de consumo previstos por Eurostat para 2008 en los países de la zona del euro.

En el ámbito del SFEP, se ha aplicado un aumento de precios del 2,0% a todos los gastos no correspondientes al personal, excluidas las instituciones cooperantes, para las cuales el aumento depende de los acuerdos respectivos.

**Tipos de cambio**

De conformidad con los reglamentos financieros del FIDA, el presupuesto administrativo y el SFEP se expresan en dólares de los Estados Unidos e incluyen un componente de gastos en euros convertido a dólares al tipo de cambio USD 1 = EUR 0,737, que representa la mejor estimación posible en el momento de preparar el documento. El programa de trabajo propuesto se presenta en derechos especiales de giro (DEG<sup>25</sup>) convertido a dólares según el tipo de cambio DEG 1 = USD 1,5588, que representa el tipo de cambio previsto para 2008 en el momento en que se elaboró este documento.

---

<sup>25</sup> El DEG es una unidad monetaria artificial basada en varias divisas nacionales, que constituye la unidad monetaria oficial de diferentes organizaciones internacionales, como el Fondo Monetario Internacional.

# Presupuesto administrativo para 2008, por actividad<sup>b</sup>

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD) <sup>a</sup>			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Presupuesto total para 2008		
	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)
<b>Gestión de programas</b>															
Programas en los países	153	247	61,4	1 327	111	(91,6)	-	-	-	4 035	3 213	(20,4)	5 515	<b>3 571</b>	(35,2)
Diseño de préstamos y donaciones	380	472	24,2	27	24	(11,1)	1 342	-	(100,0)	4 059	4 168	2,7	5 808	<b>4 664</b>	(19,7)
Ejecución de préstamos	186	174	(6,5)	-	-	-	655	1 761	168,9	2 551	4 966	94,7	3 392	<b>6 901</b>	103,4
Gestión de donaciones	336	382	13,7	310	104	(66,5)	-	438	-	1 541	1 073	(30,4)	2 187	1 997	(8,7)
<b>Total gestión de programas</b>	<b>1 055</b>	<b>1 275</b>	<b>20,9</b>	<b>1 664</b>	<b>239</b>	<b>(85,6)</b>	<b>1 997</b>	<b>2 199</b>	<b>10,1</b>	<b>186</b>	<b>13 420</b>	<b>10,1</b>	<b>902</b>	<b>17 133</b>	<b>1,4</b>
<b>Asociaciones y participación en las políticas</b>															
Gestión de relaciones externas	497	1 213	144,1	2 422	2 791	15,2	295	520	76,3	1 837	1 917	4,4	5 051	<b>6 441</b>	27,5
Gestión de conocimientos y elaboración de políticas	113	219	93,8	3 516	4 444	26,4	-	-	-	2 053	1 178	(42,6)	5 682	<b>5 841</b>	2,8
<b>Total asociaciones y participación en las políticas</b>	<b>610</b>	<b>1 432</b>	<b>134,8</b>	<b>5 938</b>	<b>7 235</b>	<b>21,8</b>	<b>295</b>	<b>520</b>	<b>76,3</b>	<b>3 890</b>	<b>3 095</b>	<b>(20,4)</b>	<b>733</b>	<b>12 282</b>	<b>14,4</b>
<b>Gestión de recursos</b>															
Gestión de recursos financieros	54	56	3,7	338	165	(51,2)	4 557	4 416	(3,1)	252	429	70,2	5 201	<b>5 066</b>	(2,6)
Perfeccionamiento y gestión de recursos humanos	149	121	(18,8)	273	387	41,8	4 595	5 844	27,2	334	805	141,0	5 351	<b>7 157</b>	33,8
<b>Total gestión de recursos</b>	<b>203</b>	<b>177</b>	<b>(12,8)</b>	<b>611</b>	<b>552</b>	<b>(9,7)</b>	<b>9 152</b>	<b>260</b>	<b>12,1</b>	<b>586</b>	<b>1 234</b>	<b>110,6</b>	<b>552</b>	<b>12 223</b>	<b>15,8</b>
<b>Servicios institucionales</b>															
Gestión de la tecnología de la información	36	39	8,3	970	964	(0,6)	5 950	4 866	(18,2)	41	54	31,7	6 997	<b>5 923</b>	(15,3)
Gestión en concepto de ocupación de locales y seguridad	18	24	33,3	364	190	(47,8)	9 148	8 541	(6,6)	53	58	9,4	9 583	<b>8 813</b>	(8,0)
<b>Total servicios institucionales</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>16,7</b>	<b>1 334</b>	<b>1 154</b>	<b>(13,5)</b>	<b>098</b>	<b>407</b>	<b>(11,2)</b>	<b>94</b>	<b>112</b>	<b>19,1</b>	<b>580</b>	<b>14 736</b>	<b>(11,1)</b>
<b>Planificación y seguimiento institucional</b>															
Planificación y gestión	1 310	497	(62,1)	589	439	(25,5)	1 114	1 668	49,7	1 513	1 186	(21,6)	4 526	<b>3 790</b>	(16,3)
Gestión de riesgos	2 202	2 348	6,6	-	10	-	369	134	(63,7)	10	-	(100,0)	2 581	<b>2 492</b>	(3,4)
<b>Total planificación y seguimiento institucional</b>	<b>3 512</b>	<b>2 845</b>	<b>(19,0)</b>	<b>589</b>	<b>449</b>	<b>(23,8)</b>	<b>1 483</b>	<b>1 802</b>	<b>21,5</b>	<b>1 523</b>	<b>1 186</b>	<b>(22,1)</b>	<b>7 107</b>	<b>6 282</b>	<b>(11,6)</b>
<b>Gobernanza y evaluación</b>															
Gobernanza	126	200	58,7	8 024	8 715	8,6	690	629	(8,8)	68	29	(57,4)	8 908	<b>9 573</b>	7,5
Evaluación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74	77	4,1	74	<b>77</b>	4,1
<b>Total gobernanza y evaluación</b>	<b>126</b>	<b>200</b>	<b>58,7</b>	<b>8 024</b>	<b>8 715</b>	<b>8,6</b>	<b>690</b>	<b>629</b>	<b>(8,8)</b>	<b>142</b>	<b>106</b>	<b>(25,4)</b>	<b>8 982</b>	<b>9 650</b>	<b>7,4</b>
<b>Total general</b>	<b>5 560</b>	<b>5 992</b>	<b>7,8</b>	<b>18 160</b>	<b>18 344</b>	<b>1,0</b>	<b>28 715</b>	<b>28 817</b>	<b>0,4</b>	<b>18 421</b>	<b>19 153</b>	<b>4,0</b>	<b>70 856</b>	<b>72 306</b>	<b>2,0</b>

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

<sup>b</sup> Cualquier distorsión en la distribución de los costos entre las distintas actividades por años se debe a la introducción de un nuevo árbol de actividades para 2008.



## Presupuesto administrativo para 2008, por categoría de gastos

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD) <sup>b</sup>			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Presupuesto total para 2008		
	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)	2007	2008	Porcentaje de aumento/ (disminución)
Gastos administrativos	153	160	4,6	1 406	758	(46,1)	2 670	1 878	(29,7)	98	135	37,8	4 327	2 931	(32,3)
Servicios de consultoría	95	91	(4,2)	952	1 126	18,3	31	72	132,3	150	-	(100,0)	1 228	1 289	5,0
Gestión de instalaciones	-	2	-	-	-	-	3 909	3 514	(10,1)	-	-	-	3 909	3 516	(10,1)
Servicios de tecnología de la información	-	-	-	4	-	(100,0)	2 108	2 295	8,9	-	-	-	2 112	2 295	8,7
Interpretación y traducción	-	2	-	1 501	1 243	(17,2)	-	-	-	-	-	-	1 501	1 245	(17,1)
Gastos de personal a	5 039	403	7,2	13 653	14 442	5,8	19 285	19 754	2,4	17 838	18 865	5,8	55 815	58 464	4,7
Capacitación	-	-	-	-	-	-	400	1 100	175,0	-	-	-	400	1 100	175,0
Gastos de viajes	273	334	22,3	644	775	20,3	313	204	(34,8)	335	153	(54,3)	1 565	1 466	(6,3)
<b>Total</b>	<b>5 560</b>	<b>5 992</b>	<b>7,8</b>	<b>18 160</b>	<b>18 344</b>	<b>1,0</b>	<b>28 715</b>	<b>28 817</b>	<b>0,4</b>	<b>18 421</b>	<b>19 153</b>	<b>4,0</b>	<b>70 856</b>	<b>72 306</b>	<b>2,0</b>

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

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

# Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas para 2008, por actividad

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD) <sup>a</sup>			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Presupuesto total para 2008		
	2007	2008	% aum./ (dis.)	2007	2008	% aum./ (dis.)	2007	2008	% aum./ (dis.)	2007	2008	% aum./ (dis.)	2007	2008	% aum./ (dis.)
	<b>Gestión de programas</b>														
Programas en los países	-	40	-	-	-	-	-	-	-	3 150	6 070	92,7	3 150	6 110	94,0
Diseño de préstamos y donaciones	36	35	(2,8)	-	-	-	-	-	-	10 089	11 028	9,3	10 125	11 063	9,3
Ejecución de préstamos	16	16	-	-	-	-	73	90	23,3	17 557	17 756	1,1	17 646	17 862	1,2
Gestión de donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 302	1 905	46,3	1 302	1 905	46,3
<b>Total administración de programas</b>	<b>52</b>	<b>91</b>	<b>75,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>23,3</b>	<b>32 098</b>	<b>36 759</b>	<b>14,5</b>	<b>32 223</b>	<b>36 940</b>	<b>14,6</b>
<b>Asociaciones y participación en las políticas</b>															
Gestión de relaciones externas	-	69	-	-	-	-	-	-	-	467	383	(18,0)	467	452	(3,2)
Gestión de conocimientos y elaboración de políticas	-	48	-	-	-	-	-	-	-	904	771	(14,7)	904	819	(9,4)
<b>Total asociaciones y participación en las políticas</b>	<b>-</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 371</b>	<b>1 154</b>	<b>(15,8)</b>	<b>1 371</b>	<b>1 271</b>	<b>(7,3)</b>
<b>Gestión de recursos</b>															
Gestión de recursos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29	71	144,8	29	71	144,8
Perfeccionamiento y gestión de recursos humanos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46	195	323,9	46	195	323,9
<b>Total gestión de recursos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>75</b>	<b>266</b>	<b>254,7</b>	<b>75</b>	<b>266</b>	<b>254,7</b>
<b>Servicios institucionales</b>															
Gestión de la tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión en concepto de ocupación de locales y seguridad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	-	19	-
<b>Total servicios institucionales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>-</b>
<b>Planificación y seguimiento institucional</b>															
Planificación y gestión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	367	265	(27,8)	367	265	(27,8)
Gestión de riesgos	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
<b>Total planificación y seguimiento institucional</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>367</b>	<b>265</b>	<b>(27,8)</b>	<b>367</b>	<b>268</b>	<b>(27,0)</b>
<b>Gobernanza y evaluación</b>															
Gobernanza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Evaluación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	-	-	17	-
<b>Total gobernanza y evaluación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>211</b>	<b>305,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>23,3</b>	<b>33 911</b>	<b>38 480</b>	<b>13,5</b>	<b>34 036</b>	<b>38 781</b>	<b>13,9</b>

LC 4

# Servicio de Financiación para la Elaboración de Programas para 2008, por categoría de gastos

(En miles de USD)

	Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)			Departamento de Asuntos Externos (EAD)			Departamento de Finanzas y Administración (FAD) <sup>a</sup>			Departamento de Administración de Programas (PMD)			Presupuesto total para 2008		
	2007	2008	% aumento/ (disminución)	2007	2008	% aumento/ (disminución)	2007	2008	% aumento/ (disminución)	2007	2008	% aumento/ (disminución)	2007	2008	% aumento/ (disminución)
Gastos administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	107	503	370,1	107	503	370,1
Servicios de consultoría	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14 044	618	39,7	14 044	19 618	39,7
Instituciones cooperantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13 167	6 746	(48,8)	13 167	6 746	(48,8)
Gestión de instalaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	124	-	-	124	-
Servicios de tecnología de la información	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	5	-
Interpretación y traducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	-	-	14	-
Gastos de personal	-	160	-	-	-	-	-	-	-	4 201	8 335	98,4	4 201	8 495	102,2
Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viajes	52	51	(1,9)	-	-	-	73	90	23,3	2 392	135	31,1	2 517	3 276	30,2
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>211</b>	<b>305,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>23,3</b>	<b>33 911</b>	<b>38 480</b>	<b>13,5</b>	<b>34 036</b>	<b>38 781</b>	<b>13,9</b>

## Dotación de personal

### Dotación de personal para 2008

Presupuesto administrativo – Personal total<sup>a</sup> (n.º de PEJC)

	2007					2008				
	Plazo fijo					Plazo fijo				
	Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales	Total personal a plazo fijo	Personal a corto plazo	Total 2007	Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales	Total personal a plazo fijo	Personal a corto plazo	Total 2008
<b>Departamento de Asuntos Externos (EAD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	2,0	2,0	4,0	0,3	4,3	5,0	2,0	7,0		7,0
División de Comunicaciones	11,0	7,0	18,0		18,0	12,0	7,0	19,0		19,0
División de Políticas	8,0	5,0	13,0		13,0	9,0	5,0	14,0		14,0
Oficina del Secretario	16,0	35,8	51,8	9,8	61,6	16,0	38,8	54,8	8,9	63,8
División de Movilización de Recursos	7,0	4,0	11,0		11,0			0,0		0,0
Oficina de Enlace para América del Norte	3,0	1,0	4,0		4,0	3,0	1,0	4,0		4,0
<b>Total EAD</b>	<b>47,0</b>	<b>54,8</b>	<b>101,8</b>	<b>10,0</b>	<b>111,9</b>	<b>45,0</b>	<b>53,8</b>	<b>98,8</b>	<b>8,9</b>	<b>107,8</b>
<b>Departamento de Finanzas y Administración (FAD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	1,0	1,0	2,0		2,0	2,0	1,0	3,0		3,0
Oficina del Contralor	13,0	20,0	33,0		33,0	13,0	20,0	33,0		33,0
Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto	6,0	3,0	9,0		9,0	6,0	1,0	7,0		7,0
Oficina del Tesorero	8,0	6,0	14,0		14,0	7,0	6,0	13,0		13,0
Oficina de Recursos Humanos	6,0	11,0	17,0		17,0	7,0	10,0	17,0	2,0	19,0
División de Sistemas de Información de Gestión	14,0	16,7	30,7		30,7	14,0	16,0	30,0		30,0
División de Servicios Administrativos	5,0	31,8	36,8	3,9	40,7	5,0	29,8	34,8	2,3	37,1
<b>Total FAD</b>	<b>53,0</b>	<b>89,5</b>	<b>142,5</b>	<b>3,9</b>	<b>146,3</b>	<b>54,0</b>	<b>83,8</b>	<b>137,8</b>	<b>4,3</b>	<b>142,1</b>
<b>Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)</b>										
Oficina del Presidente	2,0	3,0	5,0		5,0	2,0	3,0	5,0		5,0
Oficina del Vicepresidente	1,0	2,0	3,0	0,3	3,3	1,0	2,0	3,0		3,0
Oficina de Auditoría y Supervisión	5,0	3,0	8,0		8,0	5,0	3,0	8,0		8,0
Oficina del Consejero Jurídico General	8,0	6,0	14,0	1,0	15,0	8,1	6,8	14,9		14,9
<b>Total OPV</b>	<b>16,0</b>	<b>14,0</b>	<b>30,0</b>	<b>1,3</b>	<b>31,3</b>	<b>16,1</b>	<b>14,8</b>	<b>30,9</b>	<b>0,0</b>	<b>30,9</b>
<b>Departamento de Administración de Programas (PMD)</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	8,0	3,0	11,0	0,5	11,5	7,0	3,0	10,0		10,0
División de África Occidental y Central	11,0	10,2	21,2		21,2	11,0	9,0	20,0		20,0
División de África Oriental y Meridional	11,0	7,0	18,0		18,0	13,0	6,0	19,0		19,0
División de Asia y el Pacífico	9,0	7,0	16,0	0,3	16,3	10,0	6,0	16,0		16,0
División de América Latina y el Caribe	9,0	8,0	17,0		17,0	9,0	7,0	16,0		16,0
División del Cercano Oriente y África del Norte	8,0	6,0	14,0	0,8	14,8	8,0	6,0	14,0		14,0
División de Asesoramiento Técnico	8,8	6,0	14,8		14,8	8,2	6,0	14,2		14,2
<b>Total PMD</b>	<b>64,8</b>	<b>47,2</b>	<b>112,0</b>	<b>1,5</b>	<b>113,4</b>	<b>66,2</b>	<b>43,0</b>	<b>109,2</b>	<b>0,0</b>	<b>109,2</b>
<b>Total general total</b>	<b>180,8</b>	<b>205,5</b>	<b>386,3</b>	<b>16,7</b>	<b>402,9</b>	<b>181,3</b>	<b>195,4</b>	<b>376,7</b>	<b>13,2</b>	<b>389,9</b>

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

## Dotación de personal (continuación)

Dotación de personal para 2008

SFEP - Personal total <sup>a</sup> (n.º de PEJC)	2007					2008				
	Plazo fijo					Plazo fijo				
	Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de servicios generales	Total personal a plazo fijo	Personal a corto plazo	Total 2007	Cuadro orgánico y categorías superiores	Cuadro de sServicios generales	Total personal a plazo fijo	Personal a corto plazo	Total 2008
<b>Oficina del Presidente y del Vicepresidente</b>	0,0	0,0	0,0		0,0	1,0		1,0		1,0
<b>Departamento de Administración de Programas</b>										
Oficina del Presidente Adjunto	0,6	0,2	0,8		0,8	0,2	0,2	0,4	0,2	0,6
División de África Occidental y Central	3,0	3,0	6,0		6,0	4,2	4,4	8,6	0,0	8,6
División de África Oriental y Meridional	3,0	3,0	6,0	1,6	7,6	5,2	5,2	10,4	1,0	11,4
División de Asia y el Pacífico	3,7	5,0	8,7		8,7	6,7	5,0	11,7	0,0	11,7
División de América Latina y el Caribe	4,0	2,0	6,0		6,0	8,9	0,2	9,1	0,0	9,1
División del Cercano Oriente y África del Norte	2,0	4,0	6,0		6,0	5,7	4,2	9,9	0,8	10,7
División de Asesoramiento Técnico	3,3	1,0	4,3		4,3	4,8	1,0	5,8	1,5	7,3
Fondo para el Medio Ambiente Mundial	2,0	2,0	4,0		4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total PMD</b>	<b>21,5</b>	<b>20,2</b>	<b>41,7</b>	<b>1,6</b>	<b>43,3</b>	<b>35,6</b>	<b>20,2</b>	<b>55,8</b>	<b>3,4</b>	<b>59,2</b>
<b>Total general</b>	<b>21,5</b>	<b>20,2</b>	<b>41,7</b>	<b>1,6</b>	<b>43,3</b>	<b>36,6</b>	<b>20,2</b>	<b>56,8</b>	<b>3,4</b>	<b>60,2</b>

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

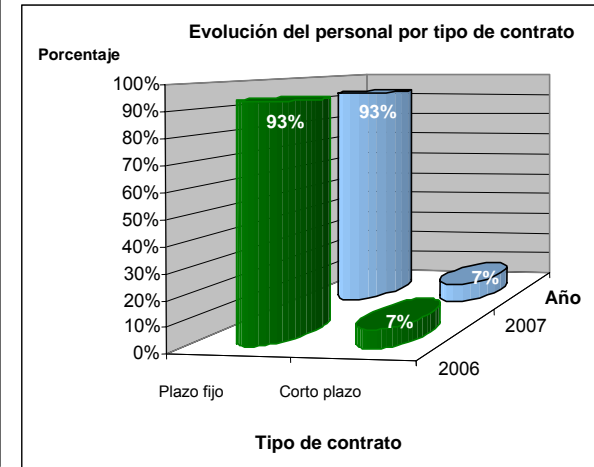
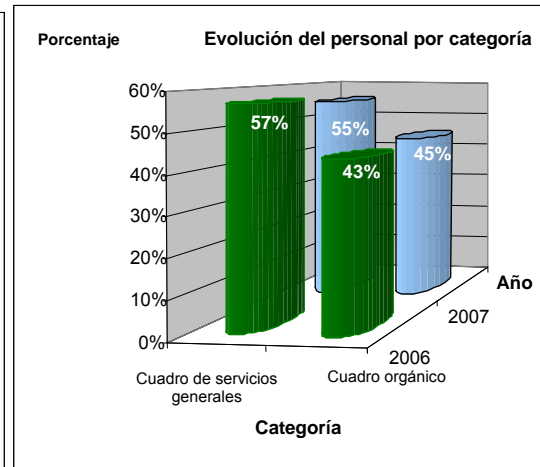
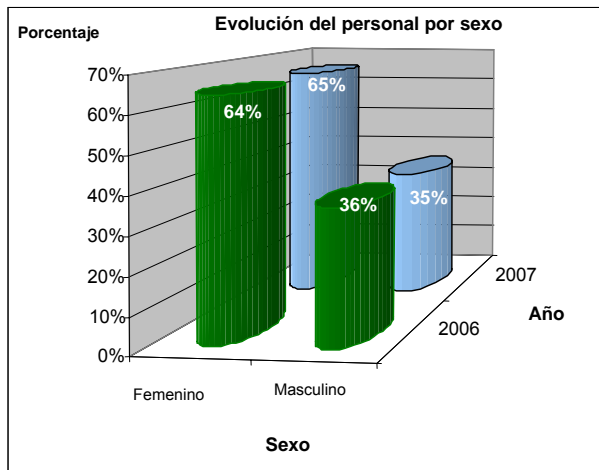
## Dotación de personal (continuación)

### Presupuesto administrativo y SFEP - proporción entre el personal del cuadro orgánico y el del cuadro de servicios generales<sup>a</sup>

Departamento	2006	2007	Presupuesto para 2008 (PEJC)			Proporción CO:SG <sup>b</sup>
	Proporción CO:SG <sup>b</sup>	Proporción CO:SG <sup>b</sup>	Cuadro orgánico	Cuadro de servicios generales	Total	
Departamento de Asuntos Externos (EAD)	0,70	0,74	45,00	62,80	107,80	0,72
Departamento de Finanzas y Administración (FAD)	0,53	0,55	54,00	88,10	142,10	0,61
Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	1,13	1,29	17,10	14,80	31,90	1,16
Departamento de Administración de Programas (PMD)	1,03	1,08	101,80	66,60	168,40	1,53
<b>Total</b>	<b>0,76</b>	<b>0,81</b>	<b>217,90</b>	<b>232,30</b>	<b>450,20</b>	<b>0,94</b>

<sup>a</sup> Sobre la base del recuento directo del personal con contratos a plazo fijo o corto al 31 de diciembre de 2006 y 30 de septiembre de 2007.

<sup>b</sup> CO = personal del cuadro orgánico o categorías superiores; SG= personal del cuadro de servicios generales que desempeña tareas de secretaría y/o presta una importante asistencia operativa.



## Presupuesto de gastos de capital propuesto para 2008

119. Las iniciativas de TI que se proponen nacen de un proceso de planificación estratégica iniciado en el segundo semestre de 2007 con aportaciones de todos los departamentos, dirigido a determinar las necesidades del FIDA en materia de TI para los tres próximos años concernientes al desarrollo de sistemas e infraestructura. Se ha establecido un orden de prioridad para estas necesidades estratégicas, proponiéndose que las actividades más urgentes se lleven a cabo en 2008, mientras que en el curso del año se concluirá la labor de análisis detallado y de diseño en otras esferas. Se ha dado prioridad a las tres esferas siguientes: gestión de préstamos y donaciones, racionalización de los procesos y renovación de la infraestructura de TI.
120. A fin de respaldar estas iniciativas se ha instaurado un nuevo procedimiento de gestión en materia de TI, que prevé que una amplia representación interna supervise la ejecución de los proyectos conexos y vele por el funcionamiento de mecanismos adecuados de seguimiento y presentación de informes. Se ha complementado al equipo interno con analistas funcionales y se ha emprendido un ambicioso programa de capacitación con objeto de que el equipo posea las competencias técnicas y de gestión necesarias.

Presupuesto de gastos de capital  
(En miles de USD)

Orientaciones estratégicas de la TI	Propuesta para 2008
1. Integración de la gestión de préstamos y donaciones	1 100
2. Racionalización de los procesos institucionales	300
3. Renovación de la infraestructura de TI	600
Continuidad operativa y sustitución de computadoras de escritorio	
<b>Total general</b>	<b>2 000</b>

### Primera iniciativa. Integración de la gestión de préstamos y donaciones

121. *Sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones.* El Sistema de Préstamos y Donaciones (SPD) de la institución tiene más de 12 años y está dando señales crecientes de obsolescencia funcional. La aplicación se basa en una plataforma heredada que no está vinculada a la plataforma financiera del FIDA, y el apoyo que presta no es suficiente para una función operativa central del Fondo. El FIDA se propone sustituir el SPD por una solución basada en la web para la gestión de préstamos y donaciones, que permitirá integrar las transacciones financieras relativas a los préstamos y donaciones en el sistema financiero PeopleSoft del FIDA. Se calcula que para ejecutar la primera fase de este proyecto en 2008 se requerirá un monto de USD 1 100 000.

### Segunda iniciativa. Racionalización de los procesos institucionales

122. *Optimización de la planificación de recursos empresariales.* El propósito de este proyecto consiste en lograr una mayor eficiencia administrativa y reducir el flujo de documentos impresos en la organización, mediante la racionalización y optimización de una serie de procesos abarcados por las aplicaciones de PeopleSoft. Está en marcha un examen de los procesos relacionados con la planificación de los recursos empresariales y, hasta la fecha, se han identificado algunas esferas en las que pueden obtenerse mejoras de eficiencia considerables, como la gestión del desempeño, la gestión de consultores y la gestión de viajes. Se calcula que para ejecutar este proyecto en 2008 se requerirá un monto de USD 300 000.

### **Tercera iniciativa. Renovación de la infraestructura de tecnología de la información**

123. *Plataforma de continuidad operativa.* En 2004 el FIDA puso en marcha un mecanismo de réplica de datos a distancia como primera medida hacia una solución para la continuidad operativa. En 2008 el FIDA tiene previsto adoptar otra medida más en esta dirección mediante el establecimiento de una plataforma para la recuperación de datos y la continuidad operativa en caso de desastre, con miras a preservar los sistemas fundamentales del FIDA.
  
124. Actualmente, las computadoras de escritorio utilizadas por el personal son alquiladas y, por ende, no son propiedad del FIDA. Se utilizan desde hace casi cinco años y muestran un grado de obsolescencia cada vez mayor, además de suponer una carga creciente de mantenimiento para la organización de la TI. El actual contrato de alquiler, que se ha extendido por casi dos años respecto del período previsto de vida útil del equipo, vence a finales de 2007, fecha en que éste deberá devolverse al arrendador. Habida cuenta de los nuevos procedimientos para el presupuesto de gastos de capital, el FIDA tiene previsto reemplazar a principios de 2008 todas las computadoras de escritorio, adquiriendo unas 500 computadoras de escritorio que posean la configuración estándar del FIDA, por un costo calculado en USD 500 000. De esta manera, los usuarios dispondrán de instrumentos de productividad adecuados y atenuará el riesgo de problemas laborales a causa de fallas del soporte físico. El precio de compra de este equipo se contabilizará como bienes de capital y se amortizará durante la vida útil del equipo, es decir, unos cuatro a cinco años. Al cabo de este período, los bienes seguirán siendo propiedad del FIDA, a diferencia de lo previsto en un contrato de alquiler, en virtud del cual la propiedad debe devolverse al arrendador o, en caso de pérdida, volverse a pagar al costo del precio de compra vigente en la fecha en que se estipuló el contrato. Se calcula que, en relación con la continuidad operativa y nuevas computadoras de escritorio, en 2008 se requerirá un monto total de USD 600 000.



## Realizaciones de la OE en relación con sus actividades y prioridades previstas para 2007

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>
<b>Prioridad A: Realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de proyectos</b>	<b>1. Evaluaciones a nivel institucional</b>	Política del FIDA en materia de financiación rural	Conclusión en marzo de 2007	Concluida
		Programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno	Conclusión en julio de 2007	Concluida
		Estrategia regional para el Cercano Oriente y África del Norte	Conclusión en marzo de 2007	Se concluirá a finales de diciembre de 2007
		Capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural	Inicio en diciembre de 2007	Iniciada; se concluirá conforme a lo previsto en diciembre de 2008
		Evaluación conjunta con el BAfD sobre desarrollo agrícola y rural en África	Inicio en enero de 2007	Iniciada; se concluirá conforme a lo previsto en diciembre de 2008
		Enfoques y operaciones del FIDA en Mesoamérica	Inicio en noviembre de 2007	Suprimida, en consulta con el Comité de Evaluación, en septiembre de 2007
	<b>2. Evaluaciones de programas en los países</b>	Brasil	Conclusión en diciembre de 2007	Concluida
		Etiopía	Inicio en mayo de 2007	Iniciada; se concluirá conforme a lo previsto en mayo de 2008
		Morruecos	Conclusión en julio de 2007	Concluida
		Nigeria	Inicio en marzo de 2007	Iniciada en agosto, tras la entrada en funciones del evaluador designado de la OE
		Pakistán	Inicio en enero de 2007	Iniciada; se concluirá conforme a lo previsto en mayo de 2008
		Sudán	Inicio en marzo de 2007	Iniciada en septiembre de 2007 y se concluirá en octubre de 2008 debido a la demora en la contratación del evaluador principal de la OE
	<b>3. Evaluaciones de proyectos 3.1 Evaluaciones intermedias 3.2 Evaluaciones finales</b>	Burkina Faso: Proyecto de Desarrollo Rural de la ORD Oriental	Conclusión en octubre de 2007	Concluida
		Filipinas: Proyecto de Iniciativas Comunitarias en Mindanao Occidental	Conclusión en noviembre de 2007	Concluida
		Albania: Programa de Desarrollo de las Zonas Montañosas	Conclusión en noviembre de 2007	Se concluirá en diciembre de 2007 debido a la partida imprevista del evaluador principal de la OE
		Belice: Proyecto de Desarrollo Agrícola y Ordenación de Recursos de Base Comunitaria	Conclusión en julio de 2007	Concluida
		Pakistán: Proyecto de Apoyo a la Zona de Dir	Conclusión en octubre de 2007	Concluida
		Rumania: Proyecto de Desarrollo en Apuseni	Conclusión en enero de 2007	Concluida

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>		
<b>Prioridad B:</b> Realización de la labor específica de evaluación requerida por la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación	<b>4. Comité de Evaluación y Junta Ejecutiva</b>	Celebración de cuatro períodos de sesiones ordinarios del Comité y cualquier otro período de sesiones extraordinario, de conformidad con el mandato y el reglamento revisados del Comité de Evaluación	Cuatro períodos de sesiones ordinarios en 2007	Se organizaron dos períodos de sesiones y se emprendió una visita a Malí en marzo de 2007		
		Realización de la visita anual sobre el terreno a Malí	Conclusión en diciembre de 2007	Concluida		
		Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto para 2007 y preparación del programa de trabajo y presupuesto para 2008	Conclusión en julio de 2007	Concluida		
		Observaciones de la OE sobre el informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA)	Conclusión en diciembre de 2007	Concluida		
		Quinto informe ARRI	Conclusión en diciembre de 2007	Concluida		
		Observaciones de la OE acerca del informe sobre los resultados de la cartera y del informe sobre la eficacia en términos de desarrollo	Conclusión en diciembre de 2007	Concluida		
		Observaciones de la OE sobre la estrategia de innovación del FIDA elaborada por la dirección del FIDA a fin de que las examine el Comité de Evaluación	Conclusión en julio de 2007	Concluida		
		Informes, <i>Reseñas e Ideas</i> , sitio web de la OE, etc.	Enero-diciembre de 2007	En marcha		
		<b>Prioridad C:</b> Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	<b>5. Actividades de comunicación</b> <b>6. Asociaciones</b>	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y Red de redes sobre la evaluación del impacto	Enero-diciembre de 2007	En marcha
				Establecimiento de una oficina de evaluación independiente para todas las Naciones Unidas	Enero-diciembre de 2007	Concluida
Evaluación de la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, junto con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Actividad no planificada inicialmente Inicio en junio de 2007.			Se concluirá en 2009		
Evaluación de la Iniciativa piloto "Una ONU", junto con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación	Actividad no planificada inicialmente Inicio en septiembre de 2007.			Se concluirá en 2011		
Dos equipos de elaboración de proyectos por cada oficial de evaluación al año	Enero-diciembre de 2007			En marcha		
<b>7. Equipos de elaboración de proyectos y Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC), según sea necesario</b>		Participación en todos los OSC que examinan políticas y estrategias institucionales, COSOP y proyectos evaluados por la OE para los que se está estudiando la posibilidad de una fase complementaria				

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Estado previsto de la ejecución</i>	<i>Situación actual</i>
<b>Prioridad D: Perfeccionamiento de la metodología de evaluación</b>	<b>8. Labor metodológica</b>	Garantía de la calidad de la metodología	Enero-diciembre de 2007	En marcha
		Manual de evaluación	Conclusión en abril de 2007	Se examinará con el Comité de Evaluación en 2008 y se concluirá posteriormente
		Contribución de la OE para mejorar las actividades de autoevaluación del FIDA	Enero-diciembre de 2007	En marcha
		Gestión de consultores	Enero-diciembre de 2007	En marcha
		Exámenes <i>inter pares</i> de todas las evaluaciones de nivel superior y de determinadas evaluaciones de proyecto	Enero-diciembre de 2007	En marcha

## Propuesta de presupuesto de la OE para 2008

Cuadro 1  
Presupuesto de evaluación de la OE para 2008 (en miles de USD)

	Presupuesto de 2006 ajustado <sup>a</sup>	Presupuesto de 2007 ajustado <sup>a</sup>	Incremento/ disminución en cifras reales <sup>b</sup>	Presupuesto real para 2008 <sup>b</sup>	Incrementos obligatorios		Presupuesto para 2008
					inflación del 2% <sup>c</sup>	12% de los gastos de personal <sup>d</sup>	
<b>Actividades de evaluación<sup>e</sup></b>	2 684	2 991	-544	2 447	49		2 495
<i>de las cuales visitas sobre el terreno del Comité de Evaluación</i>	77	81	22	103	2		105
<b>Gastos de personal</b>	2 221	2 835	-188	2 647		326	2 974
<b>Total</b>	<b>4 905</b>	<b>5 826</b>	<b>-732</b>	<b>5 094</b>	<b>49</b>	<b>326</b>	<b>5 469</b>
<b>Porcentaje respecto a 2007</b>	-	<b>100%</b>	<b>-13%</b>	<b>87%</b>	-	-	<b>94%</b>
<b>Porcentaje respecto a 2006</b>	-	-	<b>[+4%]</b>	<b>104%</b>	-	-	<b>111%</b>

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

<sup>b</sup> Las cifras reales corresponden a las que se calculan antes de la aplicación de los incrementos obligatorios, sobre los cuales la OE no tiene control alguno.

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

<sup>d</sup> Según la comunicación de la División de Planificación Estratégica y Presupuesto del FIDA sobre la base de los datos de la CAPI.

<sup>e</sup> Las actividades de evaluación abarcan: i) la labor de evaluación, ii) la visita anual sobre el terreno realizada por el Comité de Evaluación, y iii) los viajes del personal.

Cuadro 2  
Desglose del presupuesto propuesto para 2008 en función de las cuatro prioridades de la OE (en miles de USD)

<i>Labor de evaluación por prioridad en 2008</i>	2008
	<i>Incluidos los gastos de personal</i>
Prioridad A <i>Realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de evaluaciones de proyectos</i>	4 509
Prioridad B <i>Labor específica de evaluación que debe realizarse de acuerdo con la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación</i>	447
Prioridad C <i>Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación</i>	183
Prioridad D <i>Perfeccionamiento de la metodología de evaluación</i>	329
<b>Total</b>	<b>5 469</b>

## Cuadro 3

**Necesidades en materia de recursos humanos de la OE para 2008**  
(frente a 2006 y 2007)

	<i>Categoría de recursos humanos</i>	<i>Números en 2006</i>	<i>Números en 2007</i>	<i>Números en 2008</i>
<b>Plantilla</b>	Cuadro orgánico	8	9	9
	Cuadro de servicios generales	7,5	7,5	7,5 <sup>26</sup>
	Subtotal	15,5	16,5	16,5
<b>Plazo fijo<sup>27</sup></b>	Cuadro orgánico	0,5	1,5	1
	Cuadro de servicios generales	2	2	1
<b>Total general</b>		<b>18</b>	<b>20</b>	<b>18,5</b>

<sup>26</sup> Comprende la conversión de un puesto con contrato a plazo fijo (un año) en un puesto de plantilla en la OE .

<sup>27</sup> Contratos de un año de duración, como máximo.

## Programa de trabajo de la OE para 2008

<i>Esfera prioritaria</i>	<i>Tipo de trabajo</i>	<i>Actividades de evaluación</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha prevista de conclusión</i>	
<b>Prioridad A:</b> Realización de determinadas evaluaciones a nivel institucional, de programas en los países y de evaluaciones de proyectos	<b>1. Evaluaciones a nivel institucional</b>	Capacidad del FIDA para promover innovaciones que puedan reproducirse con objeto de reducir la pobreza rural	Nov. 07	Dic.08	
		Evaluación conjunta con el BAFD sobre desarrollo agrícola y rural en África	Ene. 07	Dic.08	
	<b>2. Evaluaciones de los programas en los países</b>	Argentina	Nov. 08	Dic.09	
		Côte d'Ivoire	Nov. 08	Dic.09	
		Etiopía	Mar. 07	Mayo 08	
		India	Nov. 08	Dic.09	
		Mozambique	Jun. 08	Sep.09	
		Nigeria	Ago. 07	Oct.08	
		Pakistán	Ene. 07	Mar.08	
		Sudán	Nov. 07	Dic.08	
	<b>3. Evaluaciones de proyectos</b>	<b>3.1 Evaluaciones intermedias</b>	Guatemala: Programa de Desarrollo Rural de Las Verapaces	Mar. 08	Oct.08
			República Popular Democrática de Corea: Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Tierras Altas	Mar. 08 Ene 08	Oct.08 Ago.08
	<b>3.2 Evaluaciones finales</b>	Argentina: Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste			
		China: Proyecto de Desarrollo de las Zonas de Minorías de los Montes de Wulin	Mar. 08	Oct.08	
		Cote d'Ivoire: Proyecto de Desarrollo Rural de la Región de Zanzan	Ene 08	Ago.08	
		Madagascar: Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Alto Mandrare – Fase II	Mar. 08	Oct.08	

<b>Prioridad B:</b> Labor específica de evaluación que debe realizarse de acuerdo con la política de evaluación y el mandato del Comité de Evaluación	<b>8. Comité de Evaluación</b>	Visita sobre el terreno del Comité de Evaluación <sup>28</sup>	Ene.08	Dic.08	
		Examen de la ejecución del programa de trabajo y presupuesto para 2008 y preparación de programa de trabajo y presupuesto para 2009	Ene.08	Dic.08	
		Sexto informe ARRI	Ene.08	Dic.08	
		Observaciones de la OE acerca del informe PRISMA	Jun.08	Sep.08	
		Observaciones de la OE sobre el informe sobre los resultados de la cartera	Sep.08	Dic.08	
		Observaciones de la OE sobre el informe sobre la eficacia en términos de desarrollo	Sep.08	Dic.08	
		Observaciones de la OE sobre determinadas políticas operacionales del FIDA elaboradas por la dirección del FIDA a fin de que las examine el Comité de Evaluación	Ene.08	Dic.08	
		Celebración de cuatro períodos de sesiones ordinarios y cualquier otro período de sesiones extraordinario del Comité de Evaluación	Ene.08	Dic.08	
		Informes de la OE, Reseñas e Ideas, sitio web de evaluación, etc.	Ene.08	Dic.08	
		<b>Prioridad C:</b> Proyección de la labor de evaluación y asociaciones para la evaluación	<b>7. Actividades de comunicación</b>	Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, y Red de redes sobre la evaluación del impacto	Ene.08
<b>10. Asociaciones</b>	Evaluación de la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, junto con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo		Jun.07	Dic.09	
	Evaluación de la Iniciativa piloto "Una ONU", junto con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación		Sep.07	Dic.11	
<b>11. Equipos de elaboración de proyectos y Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas, según sea necesario</b>	Dos equipos de elaboración de proyectos por oficial de evaluación cada año				
	Todos los OSC que examinan políticas y estrategias institucionales, COSOP y proyectos evaluados por la OE para los que se está estudiando la posibilidad de una fase complementaria		Ene.08	Dic.08	
<b>Prioridad D:</b> Perfeccionamiento de la metodología de evaluación	<b>4. Labor metodológica</b>		Propuesta de intensificar la supervisión y eficacia de la OE	Ene.08	Dic.08
	Manual de evaluación, incluidas las metodologías y los procedimientos		Ene.08	Jun.08	
	Mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación en las actividades del FIDA		Ene.08	Dic.08	
	Garantía de la calidad y supervisión de la aplicación de la metodología		Ene.08	Dic.08	
	Gestión de consultores		Ene.08	Dic.08	
	Examen <i>inter pares</i> de todas las evaluaciones de nivel superior y de algunas evaluaciones de proyectos	Ene.08	Dic.08		

<sup>28</sup> La fecha específica la determinará el Comité de Evaluación en su 50º período de sesiones del 7 de diciembre.