

Signatura: EB 2012/106/R.4/Add.1
Tema: 5
Fecha: 9 de agosto de 2012
Distribución: Pública
Original Inglés

S



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

Estrategia de asociación del FIDA – Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Luciano Lavizzari
Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra
Jefa de la Oficina de los Órganos
Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 106º período de sesiones
Roma, 20 y 21 de septiembre de 2012

Para **examen**

Estrategia de asociación del FIDA – Observaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

1. De conformidad con la Política de evaluación del FIDA,¹ la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) expone a continuación sus observaciones acerca de la Estrategia de asociación del FIDA para que el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva las examinen.
2. La IOE acoge con agrado la primera Estrategia de asociación del FIDA y respalda las orientaciones generales que contiene. La estrategia ayudará a esclarecer e intensificar la colaboración del Fondo con diferentes tipos de asociados, fortaleciendo así la capacidad para cumplir su mandato. La IOE encomia a la dirección del FIDA por haber elaborado la estrategia tomando como base su propia experiencia anterior y la de otros organismos homólogos, y por haber utilizado para ello un estudio comparativo *ad hoc*.
3. La estrategia, en la que se define el concepto de “asociación”, se ajusta a una estructura general lógica, y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) realizado le proporciona una base sólida. El enfoque planteado en la estrategia está claramente definido y, en conjunto, el marco de resultados que contiene es sólido. La IOE concuerda con la declaración fundamental de la estrategia: una asociación no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar un objetivo.
4. La IOE desea plantear algunas cuestiones para que la dirección y los órganos rectores las examinen. He aquí un resumen de las mismas.
5. **Necesidad de cuantificar el costo que supondrá aplicar la estrategia.** El documento no incluye un análisis tangible de los costos que supondrá aplicar esta importante estrategia institucional y, sin una indicación al respecto, existe el riesgo de que no se ponga en práctica de manera eficaz y oportuna. Las medidas que tienen consecuencias en los recursos son la puesta al día de las capacidades y competencias del personal del FIDA —tanto en la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos como en el resto de la organización— y la realización de actividades de mejora de las comunicaciones relacionadas con las asociaciones. Aunque probablemente sea difícil de cuantificar, tendría que ser prioritario ofrecer alguna indicación de costos, sobre la base de supuestos plausibles, para poder incorporarlos de forma transparente en el presupuesto administrativo anual del Fondo.
6. **Definición excesivamente amplia de “asociación”.** Las definiciones de “asociación” son muy variadas: la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, recién creada, es un ejemplo de asociación y la piedra angular del programa de Busan sobre la eficacia de la ayuda. La definición del FIDA es muy amplia; además de referirse a lo que es una asociación (“una relación de colaboración entre actores institucionales que combinan sus fortalezas y recursos complementarios y trabajan juntos de manera transparente, equitativa y mutuamente beneficiosa para lograr una meta común o llevar a cabo tareas específicas”), incluye un aspecto cualitativo: esto es, de qué forma debería trabajar una asociación (“de manera transparente, equitativa y mutuamente beneficiosa [que permita a los asociados compartir] los riesgos, las responsabilidades, los recursos y las ventajas de esa colaboración y [aprender] de ella mediante una labor sistemática de seguimiento y revisión”). El “cómo” contemplado en la definición podría abordarse, para mayor claridad, por separado e incluirse en la valoración de qué es lo que constituye una buena asociación.

¹ Véanse los párrafos 11 y 31 i) de la Política de evaluación del FIDA revisada (EC 2011/66/W.P.8).

7. También ha desaparecido uno de los aspectos clave de la Declaración de París: la división del trabajo. El documento de estrategia reconoce la creciente complejidad de la arquitectura de la ayuda y de los acuerdos de colaboración y las asociaciones. Una manera fundamental de abordar esta cuestión, y de contribuir a delinear más claramente el valor agregado del FIDA, es garantizar que en cada asociación haya una división neta del trabajo.
8. **La diversidad de las asociaciones.** La estrategia define correctamente una amplia gama de asociados sumamente diversos. Hay una diferencia significativa entre una asociación con un Estado Miembro, con una organización de agricultores o con una multinacional. Sin embargo, la estrategia tiene que indicar cómo afectan esas diferentes tipologías de asociados a los criterios de selección, el contenido de la asociación, los procedimientos de concertación y gestión de acuerdos de asociación, las estrategias de salida, el grado de oficialidad y el tipo de acuerdo legal.
9. De forma parecida, la estrategia no hace referencia a asociaciones específicas de particular importancia para el FIDA. En ella, por ejemplo, debería proponerse expresamente (y con carácter prioritario) un enfoque coherente para reforzar la cooperación con los bancos multilaterales de desarrollo, tanto a nivel institucional como en los países. Este aspecto es esencial para garantizar la puesta en práctica del programa de ampliación de la escala del FIDA y conseguir un impacto mayor en la reducción de la pobreza rural. La asociación con los bancos multilaterales de desarrollo también es fundamental en el diálogo sobre políticas, el intercambio de personal, la gestión de conocimientos, la cooperación Sur-Sur y la presencia en los países, además de en la cofinanciación de las distintas operaciones.
10. Debe prestarse asimismo una atención especial a las asociaciones con los otros organismos de las Naciones Unidas que tienen su sede en Roma, esto es, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Así se mejorarían los resultados sobre el terreno y se alcanzaría una mayor eficiencia en la promoción de su mandato, en gran parte común, de mejorar los medios de vida, la nutrición y los ingresos, fomentando la seguridad alimentaria y una agricultura más sostenible.
11. **Marco de medición de los resultados.** La estrategia no se centra en los resultados previstos de las asociaciones, lo que representa una deficiencia grave si se tiene en cuenta la afirmación explícita de que las asociaciones no son un fin en sí mismas sino un medio para alcanzar un objetivo. El marco no está pensado para dar cuenta de los efectos y el impacto, sino para medir, entre otras cosas, el número de asociaciones (alineadas con las prioridades), la satisfacción de los asociados y los recursos movilizados. Si en él se recogiera el efecto específico de cada asociación, sería posible reforzar la evaluación de su utilidad y contribución a las prioridades estratégicas del FIDA. El marco también carece de metas o valores de referencia respecto de los cuales poder dar cuenta de los progresos realizados; y no está vinculado explícitamente con los indicadores de los resultados de otros sistemas internos de seguimiento del desempeño. Es importante que los diversos instrumentos y sistemas de medición de los resultados del FIDA sean compatibles y que en lo posible los datos existentes se utilicen en las nuevas estrategias y políticas.
12. **Incentivos y responsabilización.** La IOE, como ya se ha señalado, acoge con agrado la utilización de un análisis FODA; no obstante, propone incluir en él las cuestiones de los incentivos destinados al personal del FIDA y al de otras organizaciones, así como el tema de la división del trabajo. La IOE aconseja asimismo aclarar cómo el establecimiento de una dependencia central encargada de las asociaciones puede considerarse un punto fuerte al tiempo que la creación de

asociaciones se ve como una “responsabilidad extendida en toda la organización”, lo que implica una gestión más descentralizada. Si el marco de resultados fuera acompañado de una matriz de las distintas responsabilidades, esta cuestión podría quedar más clara.

13. **Riesgos.** El documento también mejoraría si se arrojara más luz sobre cuáles son los riesgos que plantean las asociaciones. Entre ellos pueden citarse los riesgos para la reputación —si, por ejemplo, el FIDA entabla una asociación con una gran empresa del sector privado que luego se ve implicada en un escándalo de corrupción—; los riesgos financieros —un organismo bilateral puede decidir, por motivos políticos, retirarse de un país donde el FIDA tiene proyectos en curso—, o el riesgo de conflictos con un asociado o entre varios de ellos —por ejemplo, entre una organización de agricultores y un asociado importante del sector privado—.
14. **Capacidad de los asociados.** Una cuestión clave que ha surgido en las evaluaciones de la IOE pero que no se trata en la estrategia es la capacidad de los asociados. La evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de la escala (2010) llegó a la conclusión de que uno de los principales obstáculos para el éxito y el impacto de las actividades en esas dos esferas era la falta de capacidad y compromiso suficientes entre los asociados del FIDA. Así pues, valorar, abordar y fortalecer la capacidad de los asociados debería ser un componente fundamental de la estrategia.